



Piano di Impresa 2011-2013/2015

**Solida creazione di valore
per tutti gli *stakeholders***

**Basilea 3: vantaggio competitivo per
Intesa Sanpaolo, da subito**

Milano, 6 aprile 2011

Disclaimer

This document has been prepared by and is the sole responsibility of Intesa Sanpaolo S.p.A. (the "Company", and together with its subsidiaries, the "Group") for the sole purpose described herein.

This document and the information contained herein does not contain or constitute an offer of securities for sale, or solicitation of an offer to purchase securities, in the United States, Australia, Canada or Japan or any other jurisdiction where such an offer or solicitation would require the approval of local authorities or otherwise be unlawful (the "Other Countries"). Neither this document nor any part of it nor the fact of its distribution may form the basis of, or be relied on in connection with, any contract or investment decision in relation thereto.

The securities referred to herein have not been registered and will not be registered under the U.S. Securities Act of 1933, as amended (the "Securities Act"), or pursuant to the corresponding regulations in force in the Other Countries, and may not be offered or sold in the United States or to U.S. persons unless such securities are registered under the Securities Act, or an exemption from the registration requirements of the Securities Act is available.

The content of this document has a merely informative and provisional nature and is not to be construed as providing investment advice. The statements contained herein have not been independently verified. No representation or warranty, either express or implied, is made as to, and no reliance should be placed on, the fairness, accuracy, completeness, correctness or reliability of the information contained herein. Neither the Company nor any of its representatives shall accept any liability whatsoever (whether in negligence or otherwise) arising in any way in relation to such information or in relation to any loss arising from its use or otherwise arising in connection with this presentation. By attending this presentation or otherwise accessing these materials, you agree to be bound by the foregoing limitations.

Il presente documento (il "Documento") è stato predisposto da Intesa Sanpaolo S.p.A. (la "Società", e unitamente alle società da essa controllate, il "Gruppo") unicamente a scopo informativo.

La presente comunicazione non costituisce un'offerta o un invito a sottoscrivere o acquistare titoli negli Stati Uniti, in Australia, Canada o Giappone nonché in qualsiasi altro Paese in cui tale offerta o sollecitazione sarebbe soggetta all'autorizzazione da parte di autorità locali o comunque vietata ai sensi di legge (gli "Altri Paesi"). La presente comunicazione, qualunque parte di essa o la sua distribuzione non può costituire la base di né può essere fatto affidamento su di essa rispetto a un eventuale decisione di investimento.

I titoli non sono stati e non saranno registrati negli Stati Uniti ai sensi dell' United States Securities Act of 1933 (come successivamente modificato) (the "Securities Act"), o ai sensi delle leggi vigenti negli Altri Paesi. I titoli non possono essere offerti o venduti negli Stati Uniti o a U.S. persons, salvo che i titoli siano registrati ai sensi del Securities Act o in presenza di un'esenzione dalla registrazione applicabile ai sensi del Securities Act.

La presente comunicazione e le informazioni ivi contenute non ha finalità di né costituisce in alcun modo consulenza in materia di investimenti. Le dichiarazioni ivi contenute non sono state oggetto di verifica indipendente. Non viene fatta alcuna dichiarazione o garanzia, espressa o implicita, in riferimento a, e nessun affidamento dovrebbe essere fatto relativamente all' imparzialità, accuratezza, completezza, correttezza e affidabilità delle informazioni ivi contenute. La Società e i suoi rappresentanti declinano ogni responsabilità (sia per negligenza o altro), derivanti in qualsiasi modo da tali informazioni e/o per eventuali perdite derivanti dall'utilizzo o meno di questa presentazione. L'accettazione del presente Documento e la partecipazione alla sua presentazione implicano e presuppongono l'accettazione dei termini del presente disclaimer da parte del destinatario.

Disclaimer

This presentation includes certain forward looking statements, projections, objectives and estimates reflecting the current views of the management of the Company with respect to future events. Forward looking statements, projections, objectives, estimates and forecasts are generally identifiable by the use of the words “may,” “will,” “should,” “plan,” “expect,” “anticipate,” “estimate,” “believe,” “intend,” “project,” “goal” or “target” or the negative of these words or other variations on these words or comparable terminology. These forward-looking statements include, but are not limited to, all statements other than statements of historical facts, including, without limitation, those regarding the Company’s future financial position and results of operations, strategy, plans, objectives, goals and targets and future developments in the markets where the Company participates or is seeking to participate.

Due to such uncertainties and risks, readers are cautioned not to place undue reliance on such forward-looking statements as a prediction of actual results. The Group’s ability to achieve its projected objectives or results is dependent on many factors which are outside management’s control. Actual results may differ materially from (and be more negative than) those projected or implied in the forward-looking statements. Such forward-looking information involves risks and uncertainties that could significantly affect expected results and is based on certain key assumptions.

All forward-looking statements included herein are based on information available to the Company as of the date hereof. The Company undertakes no obligation to update publicly or revise any forward-looking statement, whether as a result of new information, future events or otherwise, except as may be required by applicable law. All subsequent written and oral forward-looking statements attributable to the Company or persons acting on its behalf are expressly qualified in their entirety by these cautionary statements.

Questa presentazione contiene previsioni, obiettivi e stime che riflettono le attuali opinioni del management Intesa Sanpaolo in merito ad eventi futuri. Previsioni, obiettivi e stime sono in genere identificate da espressioni come “è possibile,” “si dovrebbe,” “si prevede,” “ci si attende,” “si stima,” “si ritiene,” “si intende,” “si progetta,” “obiettivo” oppure dall’uso negativo di queste espressioni o da altre varianti di tali espressioni oppure dall’uso di terminologia comparabile. Queste previsioni, obiettivi e stime comprendono, ma non si limitano a, tutte le informazioni diverse dai dati di fatto, incluse, senza limitazione, quelle relative alla posizione finanziaria futura di Intesa Sanpaolo e ai risultati operativi, la strategia, i piani, gli obiettivi e gli sviluppi futuri nei mercati in cui Intesa Sanpaolo opera o intende operare.

A seguito di tali incertezze e rischi, si avvisano i lettori che non devono fare eccessivo affidamento su tali informazioni di carattere previsionale come previsione di risultati effettivi. La capacità del Gruppo Intesa Sanpaolo di raggiungere i risultati o obiettivi previsti dipende da molti fattori al di fuori del controllo del management. I risultati effettivi possono differire significativamente (ed essere più negativi di) da quelli previsti o impliciti nei dati previsionali. Tali previsioni e stime comportano rischi ed incertezze che potrebbero avere un impatto significativo sui risultati attesi e si fondano su assunti di base.

Le previsioni, gli obiettivi e le stime ivi formulate si basano su informazioni a disposizione di Intesa Sanpaolo alla data odierna. Intesa Sanpaolo non si assume alcun obbligo di aggiornare pubblicamente e di rivedere previsioni e stime a seguito della disponibilità di nuove informazioni, di eventi futuri o di altro, fatta salva l’osservanza delle leggi applicabili. Tutte le previsioni e le stime successive, scritte ed orali, attribuibili a Intesa Sanpaolo o a persone che agiscono per conto della stessa sono espressamente qualificate, nella loro interezza, da queste dichiarazioni cautelative.

Premessa

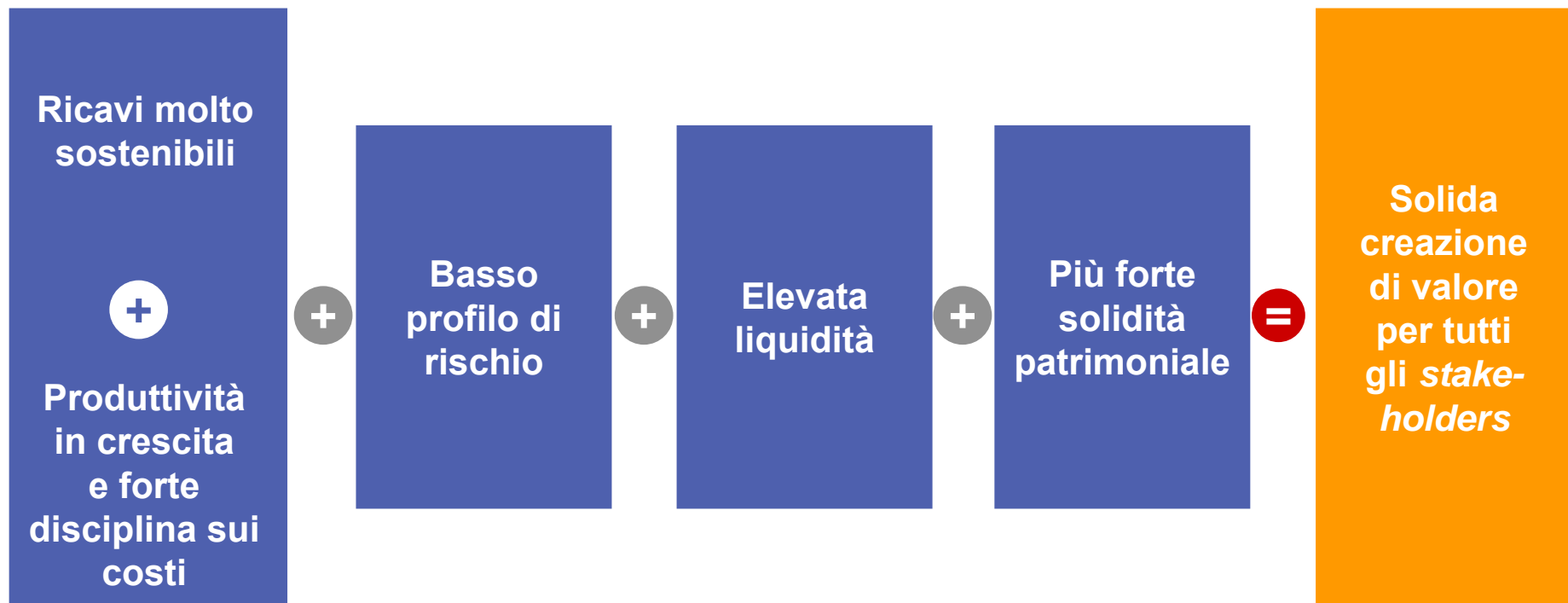
- **Il Piano di Impresa prevede**
 - **obiettivi 2013 formulati ipotizzando scenario macro-economico di crescita moderata e includendo azioni manageriali ben definite (150 progetti)**
 - **proiezioni 2015 formulate ipotizzando solo un'evoluzione dello scenario macro-economico 2014-2015 con progressivo ritorno alla normalità per evidenziare il pieno impatto dei progetti implementati nel triennio 2011-2013, ma non introducendo nuove azioni manageriali che verranno elaborate successivamente**
- **Il Piano non include operazioni straordinarie che – nel caso – dovranno essere valutate di volta in volta (cessioni, quotazioni, acquisizioni, ...)**
- **Gli obiettivi 2013 e le proiezioni 2015 includono solo alcuni effetti dell'aumento di capitale di €5mld**

Solida creazione di valore

- Grazie all'aumento di capitale di €5mld, Intesa Sanpaolo è da subito *fully compliant* con ciò che consideriamo sarà il “*new normal*” di Basilea 3 in termini sia di liquidità che di patrimonio (~10% di *Common Equity ratio*⁽¹⁾)
- Da ora in avanti distribuzione in dividendi degli utili che eccedono il 10% di *Common Equity ratio* e che non servano per una crescita organica superiore alle ipotesi di Piano
- Eventuali acquisizioni selettive saranno finanziate nel corso del periodo di Piano con altre operazioni di *capital management* (cessioni/quotazioni)

(1) Pro-forma considerando la stima dei benefici da cessioni-acquisizioni in corso di finalizzazione, l'assorbimento delle imposte differite previsto prima dell'entrata a regime di Basilea 3, l'aumento di capitale di €5mld, l'autofinanziamento e le azioni di ottimizzazione fonti e fabbisogni di capitale previste nel Piano d'Impresa

La “formula” del nostro Piano di Impresa

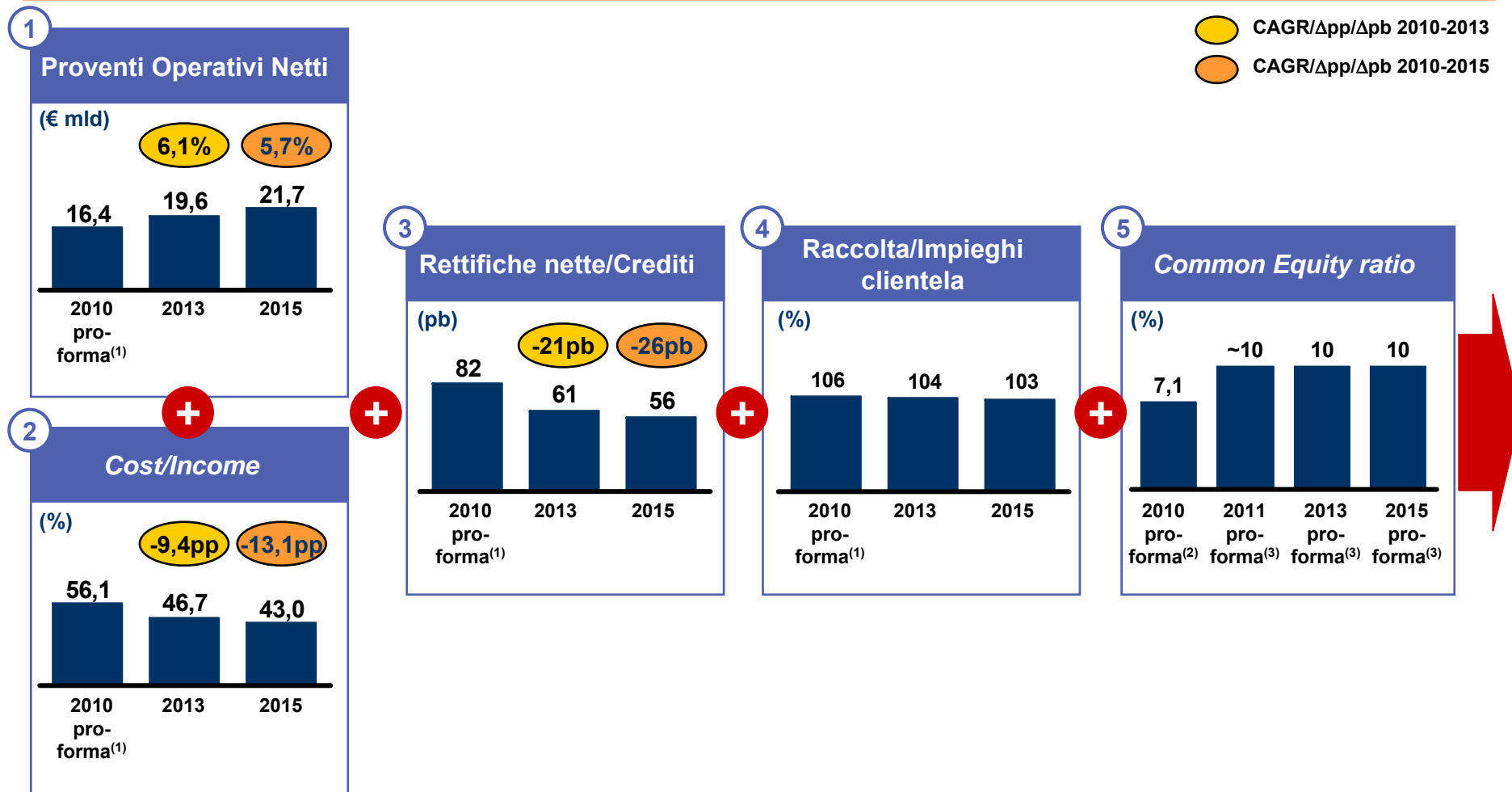


Il nostro Piano di Impresa

- ➔ **1** **Gli obiettivi**
- 2** **Le strategie**
- 3** **Il programma di azione**

Il nostro Piano di Impresa 2011-2013/2015

Principali indicatori



(1) Pro-forma omogenei con il perimetro del Piano d'Impresa 2011-2013/2015 (cessione della Cassa di Risparmio della Spezia e 96 sportelli al Gruppo Crédit Agricole). Banca Monte di Parma non inclusa

(2) Pro-forma considerando la stima dei benefici da cessioni-acquisizioni in corso di finalizzazione e l'assorbimento delle imposte differite previsto prima dell'entrata a regime di Basilea 3

(3) Pro-forma considerando la stima dei benefici da cessioni-acquisizioni in corso di finalizzazione, l'assorbimento delle imposte differite previsto prima dell'entrata a regime di Basilea 3, l'aumento di capitale di €5mld, l'autofinanziamento e le azioni di ottimizzazione fonti e fabbisogni di capitale previste nel Piano d'Impresa

Solida creazione di valore per tutti gli *stakeholders* (il Piano non include operazioni straordinarie)

(€ mld)	2010 pro-forma ⁽¹⁾	Obiettivi 2013	Proiezioni 2015	CAGR 2010-2013	CAGR 2010-2015
Risultato netto	2,7	4,2	5,6	16,3%	15,5%
Risultato netto rettificato ⁽²⁾	3,2	4,7	5,9	13,9%	13,2%
ROTE rettificato ⁽³⁾	12,2%	12,6%	14,7%	0,4pp	2,5pp
ROE rettificato ⁽⁴⁾	6,2%	7,7%	9,3%	1,5pp	3,1pp
EVA [®] rettificato ⁽²⁾	0,6	1,3	2,2	32,7%	31,6%
Benefici per tutti gli <i>stakeholders</i>		Cumulati 2011-2013		Cumulati 2011-2015	
Dividendi (distribuzione utili in eccesso di <i>Common Equity ratio</i> al 10%)			5,3		13,5
Spese del personale			17		29
Acquisti e investimenti			9		15
Imposte dirette e indirette			8		16
Maggior credito all'economia			53		95



(1) Pro-forma omogenei con il perimetro del Piano d'Impresa 2011-2013/2015

(2) Ante oneri di integrazione e ammortamento costo di acquisizione

(3) Risultato netto ante oneri di integrazione e ammortamento costo di acquisizione/Patrimonio netto tangibile esclusi il Risultato netto e il Patrimonio di terzi

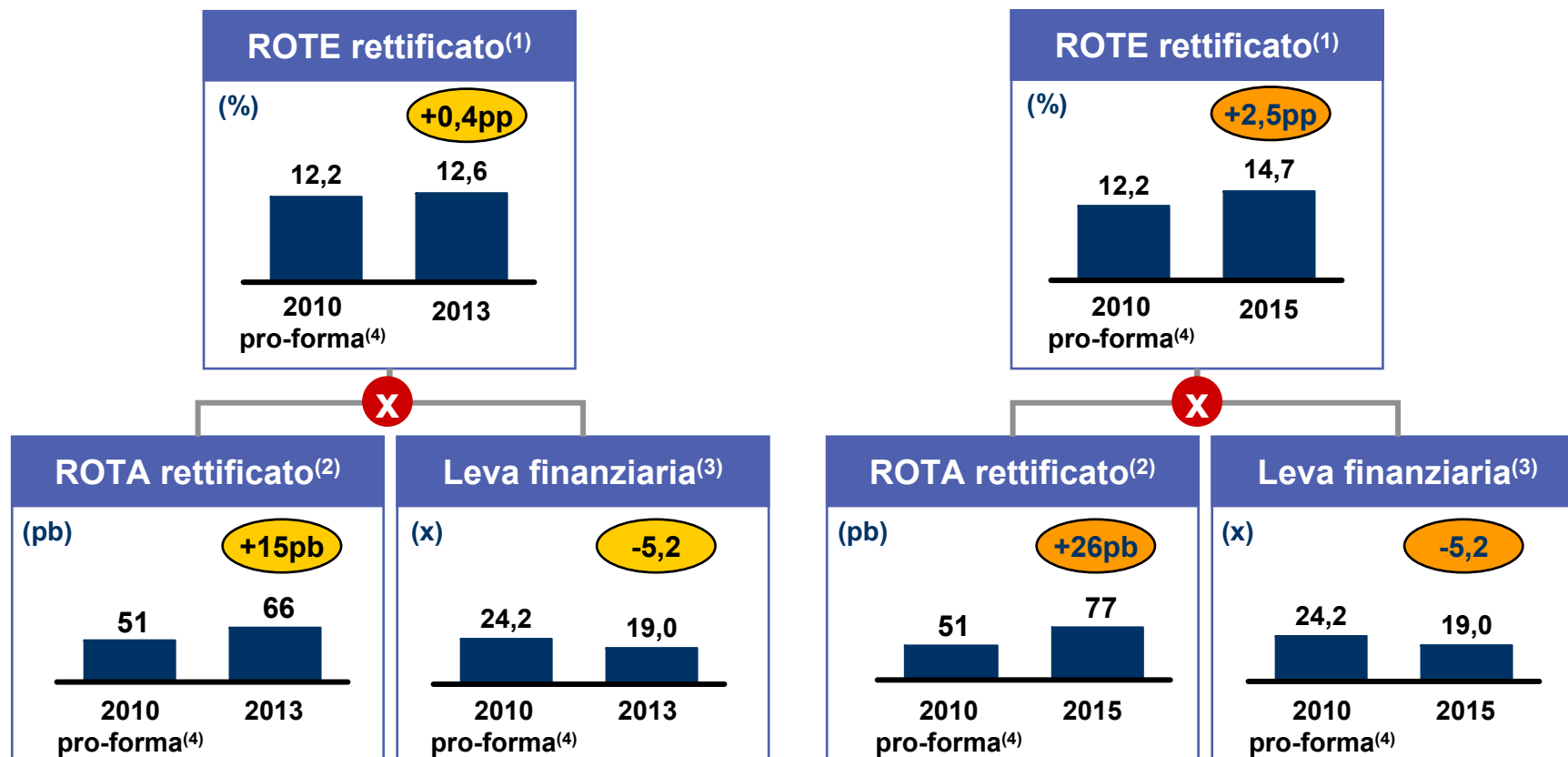
(4) Risultato netto ante oneri di integrazione e ammortamento costo di acquisizione/Patrimonio netto esclusi il Risultato netto e il Patrimonio di terzi

Significativa crescita della redditività dell'attivo e ulteriore riduzione della leva finanziaria

 Δpp/Δpb 2010-2013
 Δpp/Δpb 2010-2015

Obiettivi al 2013

Proiezioni al 2015



(1) Risultato netto ante oneri di integrazione e ammortamento costo di acquisizione/Patrimonio netto tangibile esclusi il Risultato netto e il Patrimonio di terzi

(2) Risultato netto ante oneri di integrazione e ammortamento costo di acquisizione/Totale attivo tangibile

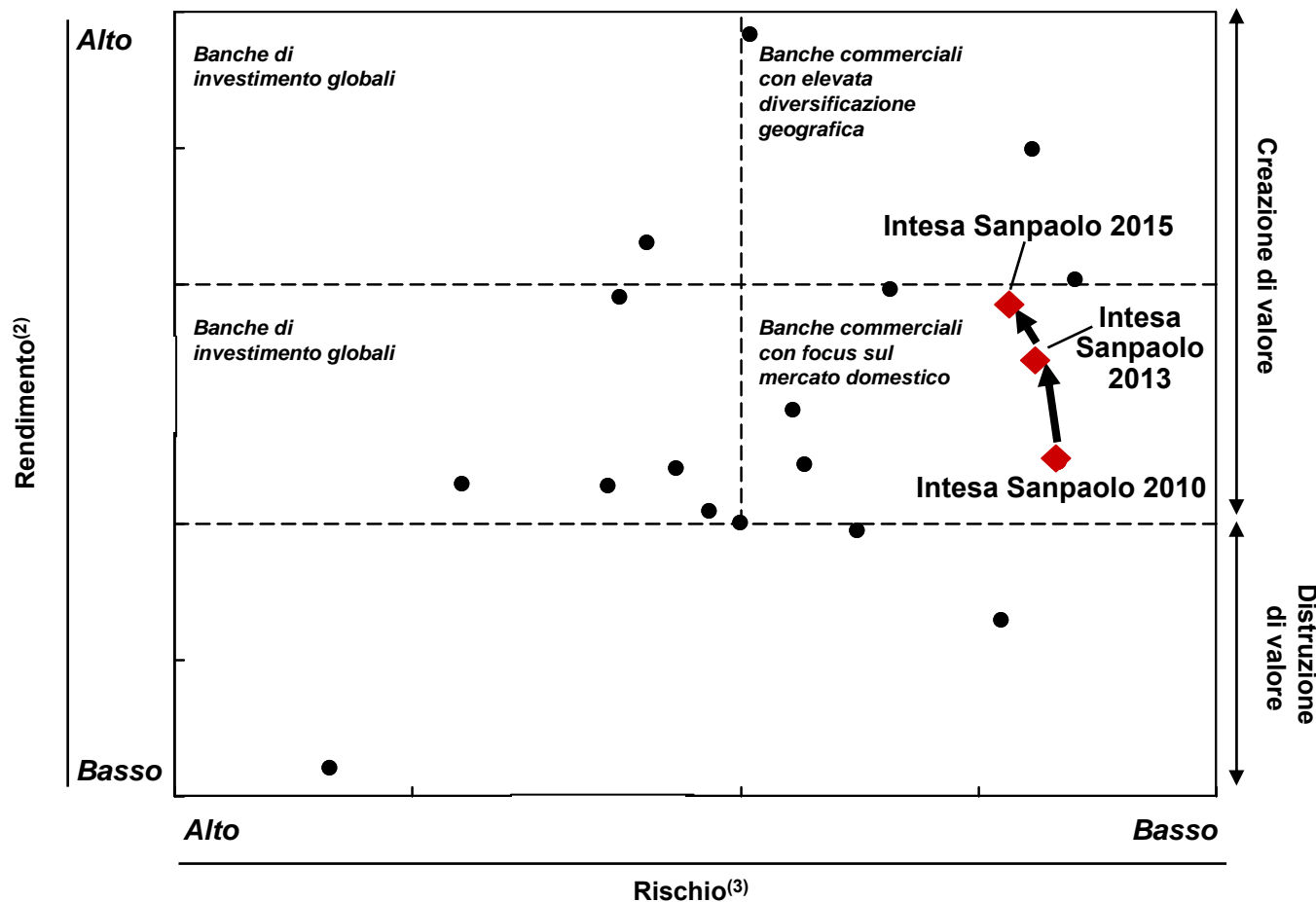
(3) Totale attivo tangibile/Patrimonio netto tangibile esclusi il Risultato netto e il Patrimonio di terzi

(4) Pro-forma omogenei con il perimetro del Piano d'Impresa 2011-2013/2015

Miglioramento significativo della redditività senza aumentare il profilo di rischio

Matrice rischio-rendimento

● Principali concorrenti⁽¹⁾

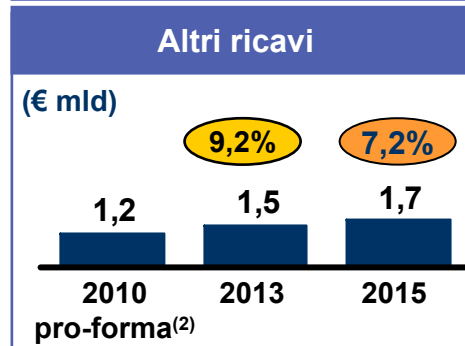
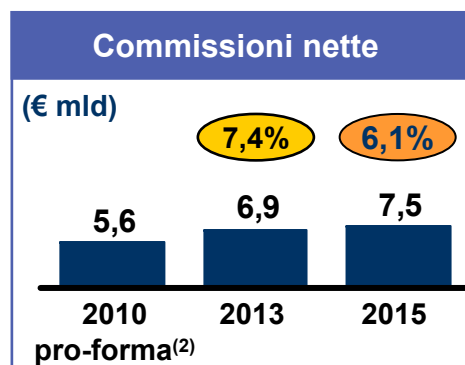
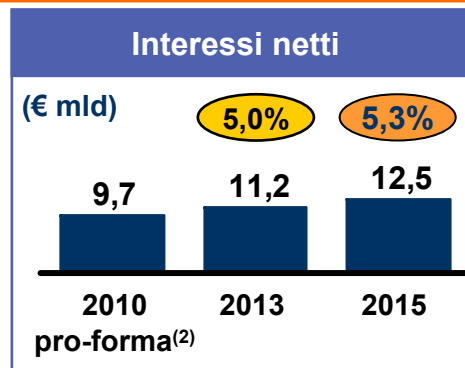
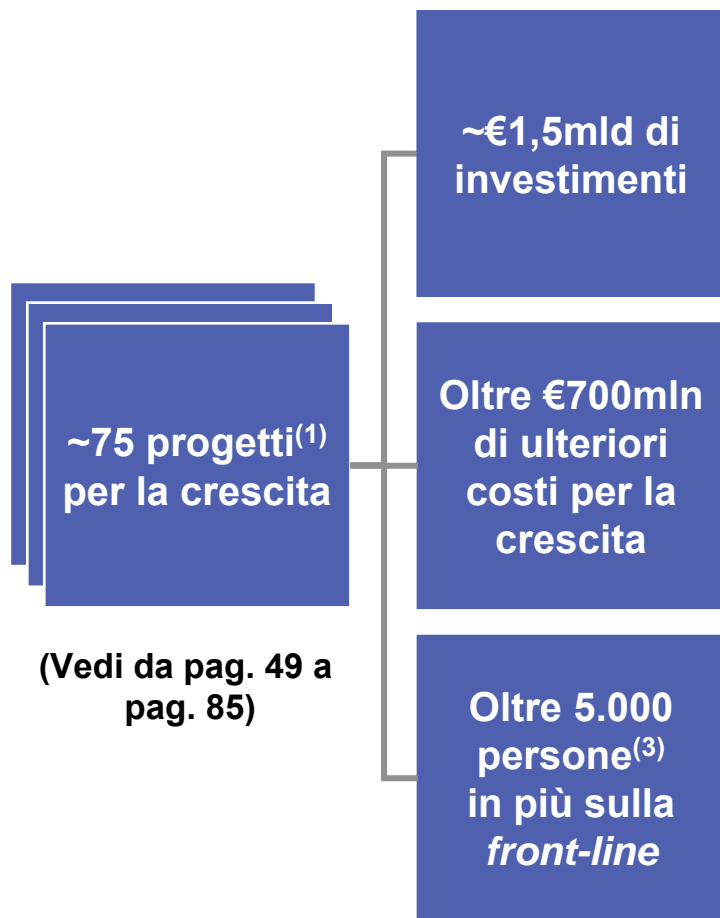


(1) Barclays, BBVA, BNP Paribas, Crédit Agricole, Credit Suisse, Deutsche Bank, Goldman Sachs, HSBC, MPS, Nordea, Santander, Soc. Générale, Std Chartered, UBI, UBS, UniCredit nel periodo 2007-2010

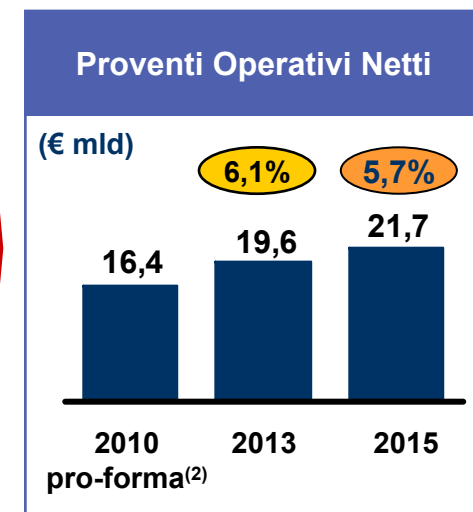
(2) Rendimento calcolato come rapporto medio tra EVA[®] e Patrimonio netto tangibile nel periodo 2007-2010

(3) Rischio calcolato come deviazione standard del rapporto tra EVA[®] e Patrimonio netto tangibile nel periodo 2007-2010

1 Crescita dei ricavi sostenibile ... e forse superabile



● CAGR 2010-2013
● CAGR 2010-2015



(1) Principali progetti di capital budget

(2) Pro-forma omogenei con il perimetro del Piano d'Impresa 2011-2013/2015

(3) FTE

L'eventuale mancata quadratura dipende dagli arrotondamenti. CAGR calcolati sui valori in milioni di euro

1 Crescita dei ricavi sostenibile ... e forse superabile

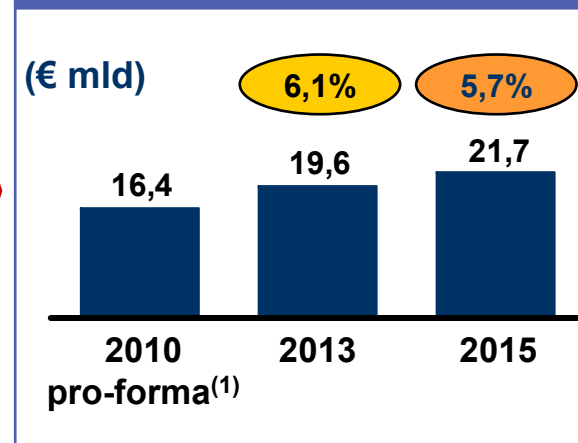
● CAGR 2010-2013
● CAGR 2010-2015

Abbiamo ipotizzato uno scenario economico prudente

	Crescita annua media 2011-2013	Crescita annua media 2011-2015
PIL area Euro	1,3%	1,6%
PIL Italia	0,8%	0,9%
Prezzi al consumo Italia	1,6%	1,7%
Tasso di riferimento BCE (fine periodo)	2,50% (2013)	3,25% (2015)



Proventi Operativi Netti

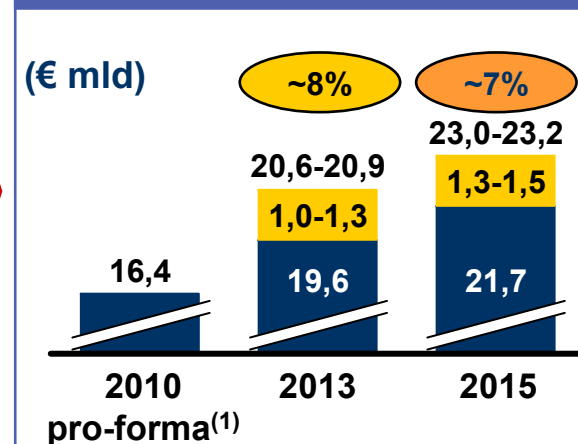


Se ipotizziamo scenario leggermente migliore...

	Crescita annua media 2011-2013	Crescita annua media 2011-2015
PIL area Euro	1,7%	1,8%
PIL Italia	1,2%	1,1%
Prezzi al consumo Italia	2,0%	2,0%
Tasso di riferimento BCE (fine periodo)	4,00% (2013)	4,50% (2015)



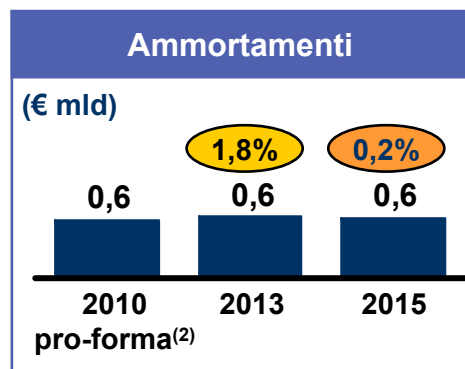
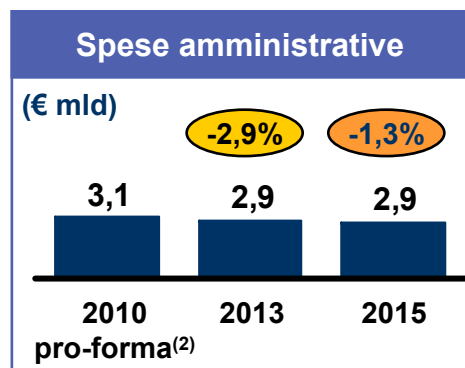
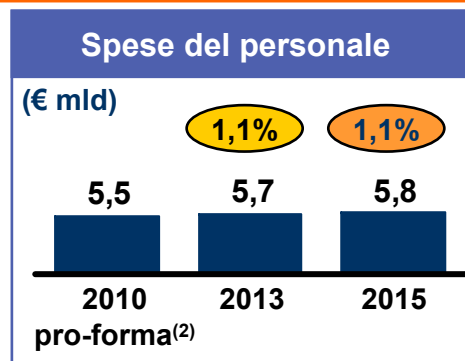
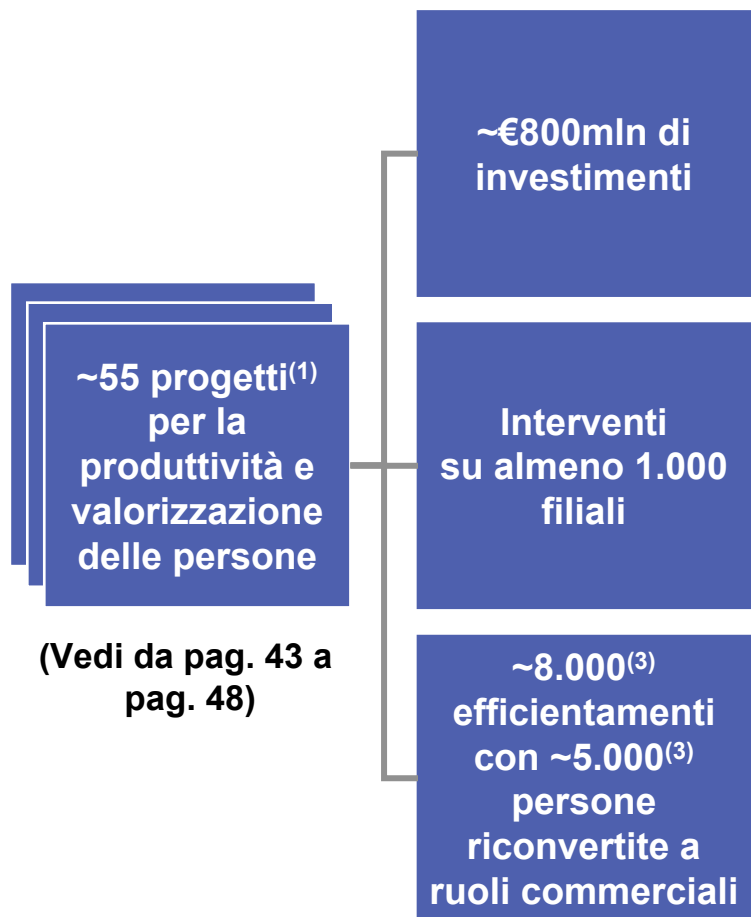
Proventi Operativi Netti



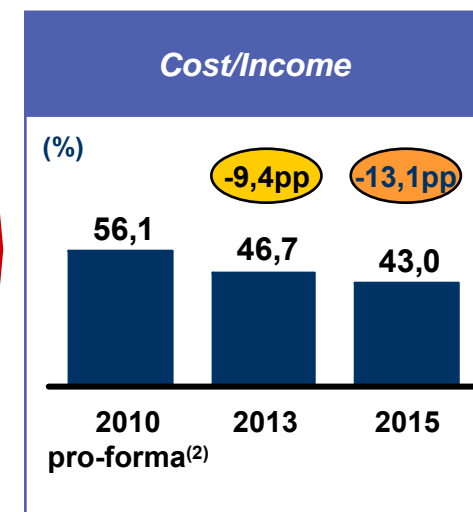
Nota: per dettagli vedi scenario in appendice

(1) Pro-forma omogenei con il perimetro del Piano d'Impresa 2011-2013/2015

2 Produttività in crescita ... con qualche riserva a disposizione



● CAGR/ Δ pp 2010-2013
● CAGR/ Δ pp 2010-2015



(1) Principali progetti di capital budget

(2) Pro-forma omogenei con il perimetro del Piano d'Impresa 2011-2013/2015

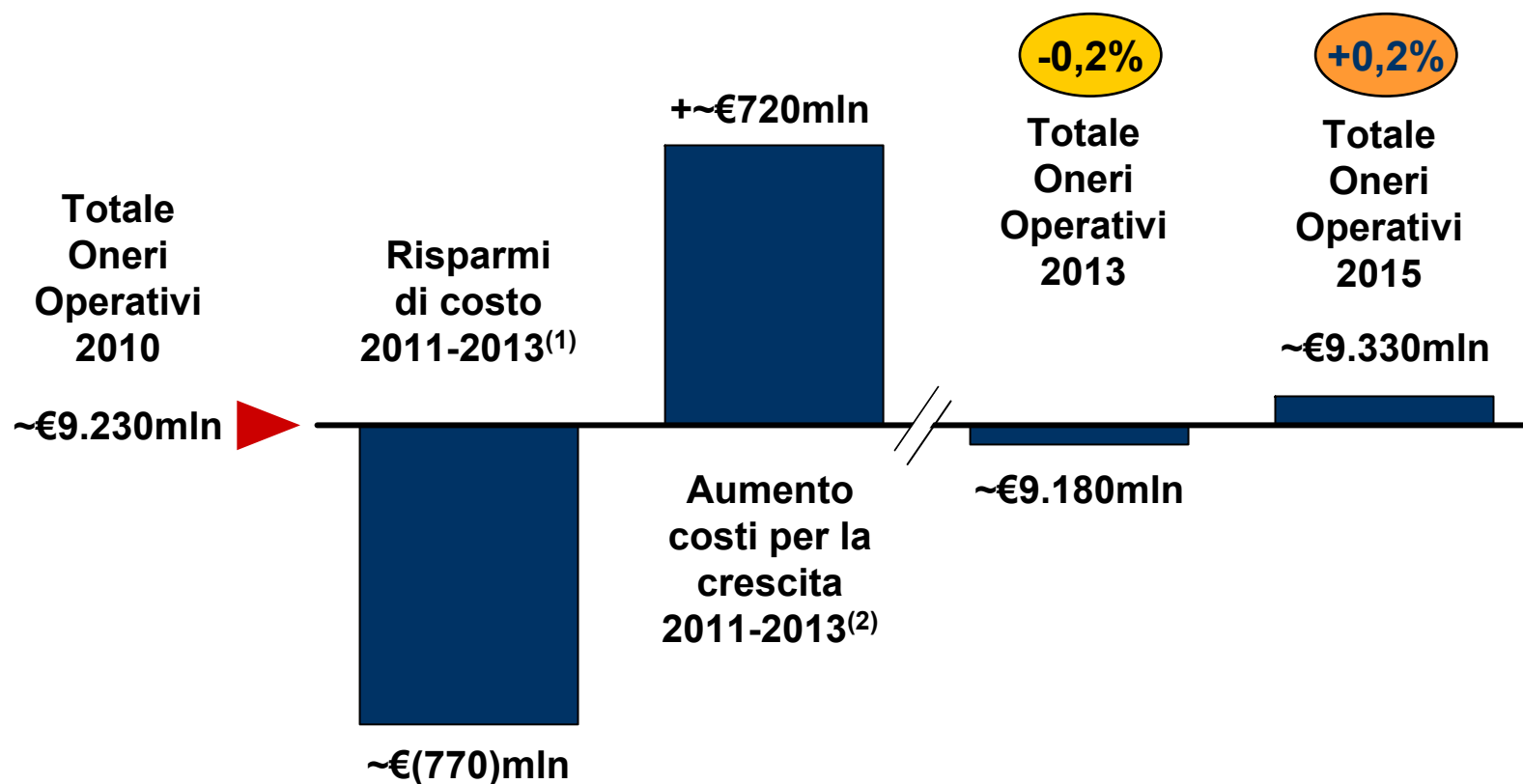
(3) FTE

L'eventuale mancata quadratura dipende dagli arrotondamenti. CAGR calcolati sui valori puntuali in milioni di euro

2 Produttività in crescita ... con qualche riserva a disposizione

● CAGR 2010-2013
● CAGR 2010-2015

Risparmi di costo per ~€770mln in aggiunta a oltre €500mln di recupero inflazione ed automatismi



(1) Include risparmi figurativi per la riconversione del personale a ruolo di gestore

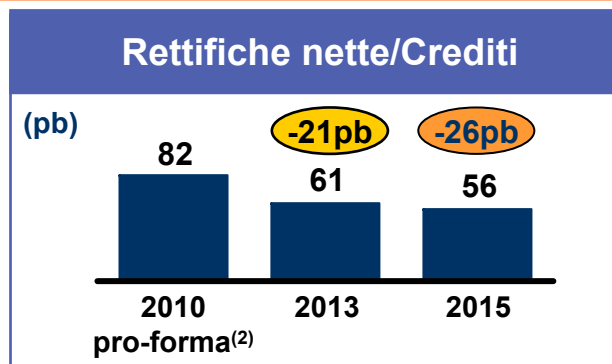
(2) Include nuovi ammortamenti e oneri figurativi per la riconversione del personale a ruolo di gestore

L'eventuale mancata quadratura dipende dagli arrotondamenti. CAGR calcolati sui valori puntuali in milioni di euro

3 Basso profilo di rischio ... con qualche spazio di maggior “aggressività”

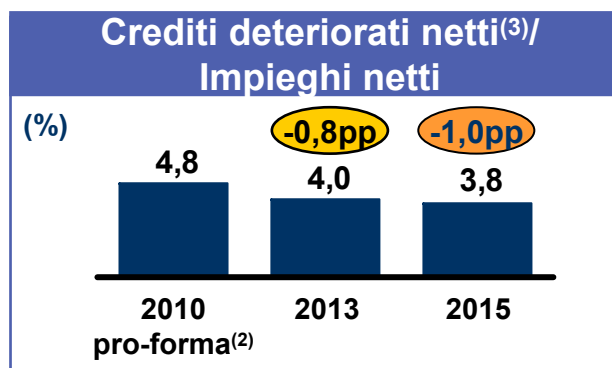
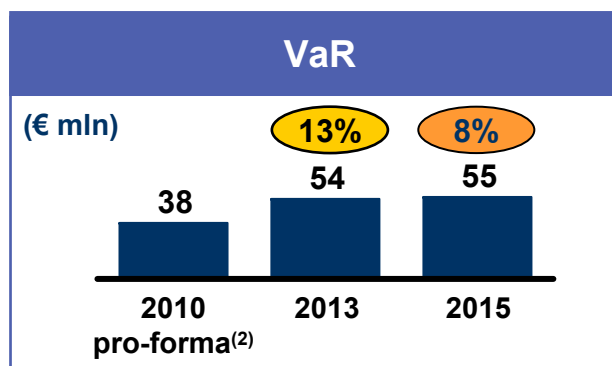
~20 progetti⁽¹⁾
per
controllare/
ottimizzare
rischi

(Vedi da pag. 93 a
pag. 97)



● CAGR/Δpp/Δpb 2010-2013

● CAGR/Δpp/Δpb 2010-2015



(1) Principali progetti di capital budget

(2) Pro-forma omogenei con il perimetro del Piano d'Impresa 2011-2013/2015

(3) Sofferenze, incagli e scaduti/sconfinanti

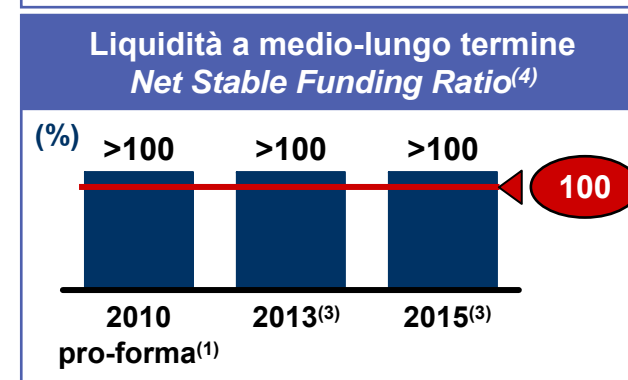
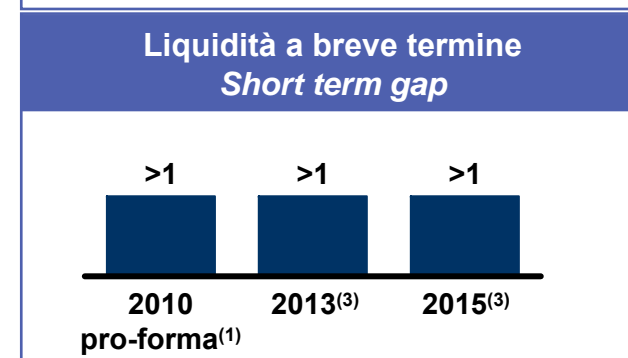
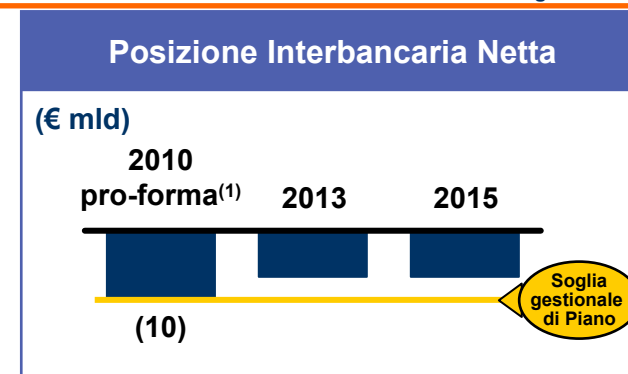
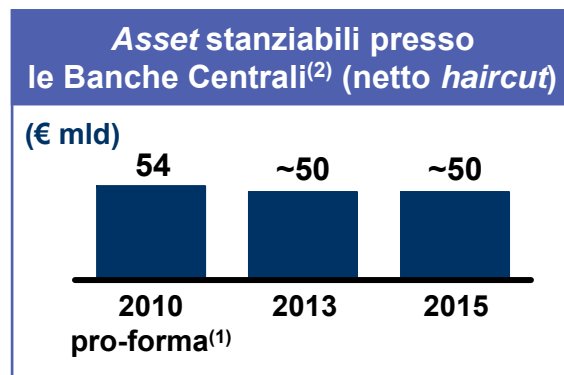
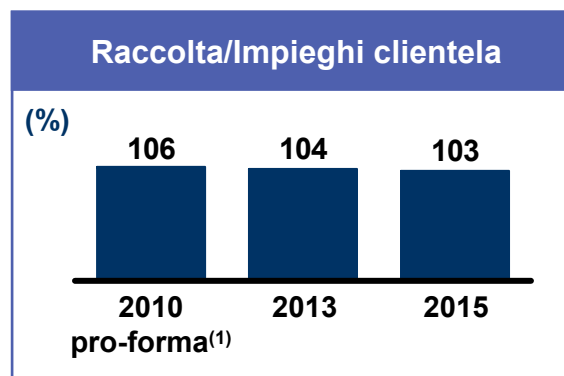
4 Elevata liquidità

... con qualche spazio di maggior “aggressività”

◀  Soglia minima Basilea 3 a regime⁽⁴⁾

6 progetti per ottimizzare la liquidità

(Vedi da pag. 98 a pag.100)



(1) Pro-forma omogenei con il perimetro del Piano d'Impresa 2011-2013/2015

(2) BCE, FED e BoE

(3) Obiettivi gestionali

(4) Sulla base delle informazioni attualmente disponibili. Le soglie effettive saranno soggette all'implementazione della regolamentazione in materia

5 Più forte solidità patrimoniale

...da subito piena compliance con Basilea 3 “new normal”

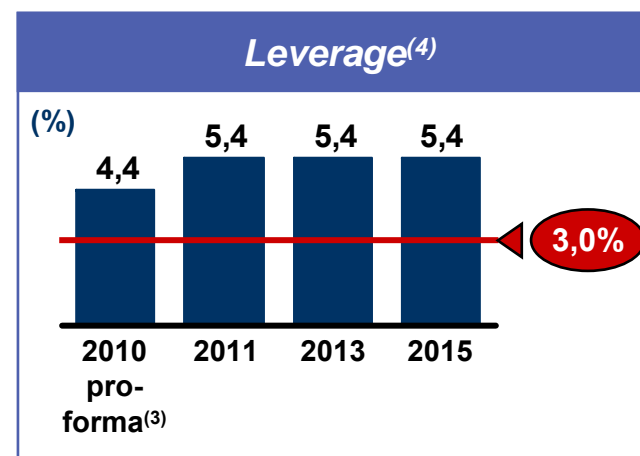
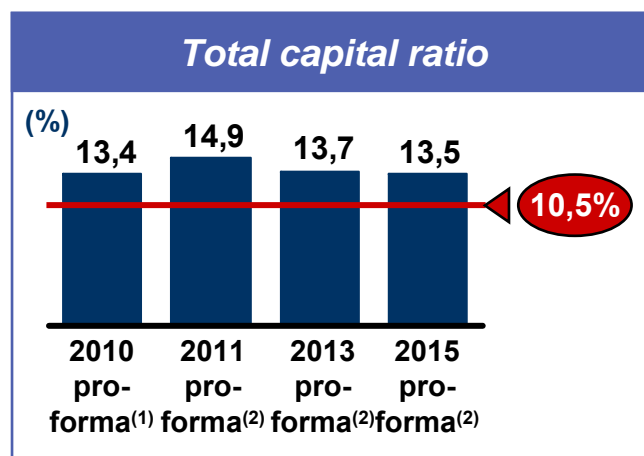
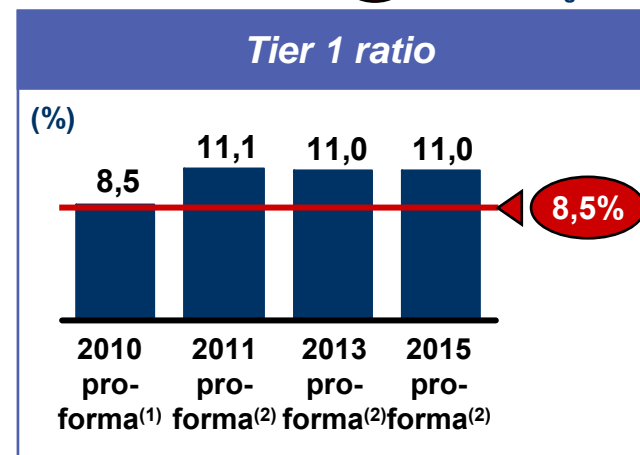
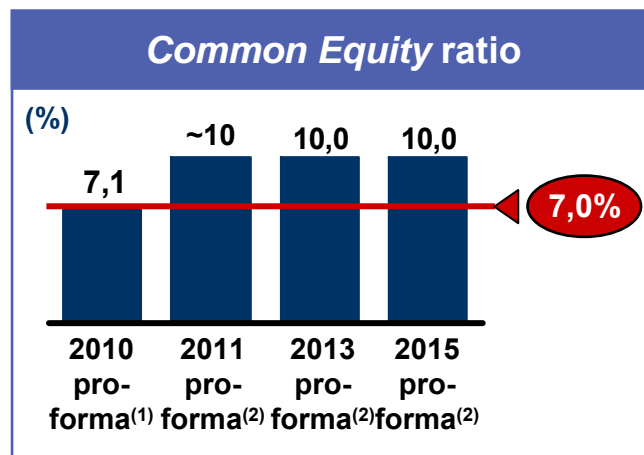
Aumento di capitale di €5mld

8 progetti per la solidità patrimoniale

(Vedi da pag. 101 a pag. 103)



Soglia minima Basilea 3 a regime⁽⁵⁾



(1) Pro-forma considerando la stima dei benefici da cessioni/acquisizioni in corso di finalizzazione e l'assorbimento delle imposte differite previsto prima dell'entrata a regime di Basilea 3

(2) Pro-forma considerando la stima dei benefici da cessioni/acquisizioni in corso di finalizzazione, l'assorbimento delle imposte differite previsto prima dell'entrata a regime di Basilea 3, l'aumento di capitale di €5mld, l'autofinanziamento e le azioni di ottimizzazione fonti e fabbisogni di capitale previste nel Piano d'Impresa

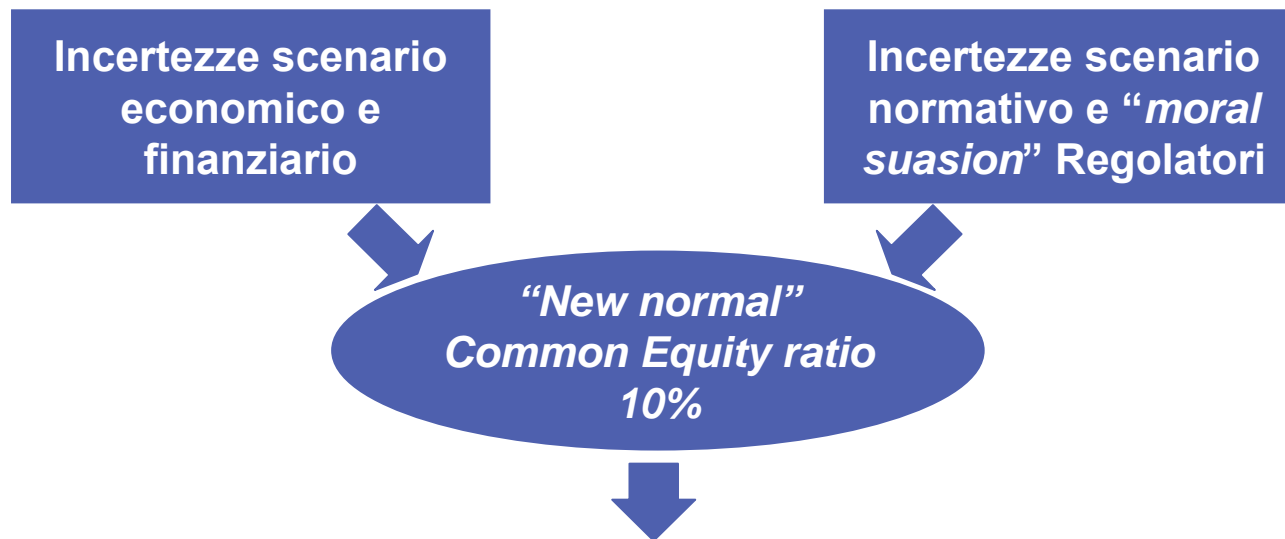
(3) Pro-forma omogenei con il perimetro del Piano d'Impresa 2011-2013/2015

(4) Patrimonio netto tangibile/Totale attivo tangibile

(5) Sulla base delle informazioni attualmente disponibili. Le soglie effettive saranno soggette all'implementazione della regolamentazione in materia

Aumento di capitale di €5mld interamente garantito

- Intesa Sanpaolo è già oggi *compliant* con i vincoli di Basilea 3 attualmente definiti (7% di *Common Equity ratio*)
- Intesa Sanpaolo potrebbe raggiungere il 10% di *Common Equity ratio* (“*new normal*”) entro il 2015 con le sue forze e attraverso una politica di dividendi molto prudente e qualche contingentamento alla crescita. I Regulatori e parte del mercato sono certamente a favore di una tempistica più veloce



Nel contesto di queste dinamiche abbiamo deciso di **agire subito** e di eliminare l'incertezza mettendo la Banca in una **posizione di forza** per costruire il proprio **futuro con fiducia**

I vantaggi competitivi dell'aumento di capitale

Diventare una delle Banche europee più solide e liquide dà a Intesa Sanpaolo una serie di vantaggi molto importanti



Caratteristiche dell'aumento di capitale

Dimensione dell'Offerta

- €5mld
- Emissione di nuove azioni ordinarie in opzione a tutti gli azionisti di Intesa Sanpaolo
- Offerta di nuove azioni ordinarie estesa anche agli azionisti di risparmio

Consorzio di Garanzia

- Ammontare dell'offerta interamente garantito da primarie banche internazionali

Termini

- Termini finali dell'aumento fissati in base alle condizioni di mercato al momento del lancio dell'operazione

Tempistica indicativa

- Assemblea Straordinaria di Intesa Sanpaolo convocata il 9-10 maggio 2011 per approvare la transazione
- Avvio dell'offerta atteso entro giugno 2011
- Offerta completata entro fine luglio 2011

Il nostro Piano di Impresa

1 Gli obiettivi

→ 2 **Le strategie**

3 Il programma di azione

Le strategie che ci hanno accompagnato con successo attraverso la fusione e la crisi si evolvono nel nuovo Piano nel rispetto dell'identità della nostra Banca

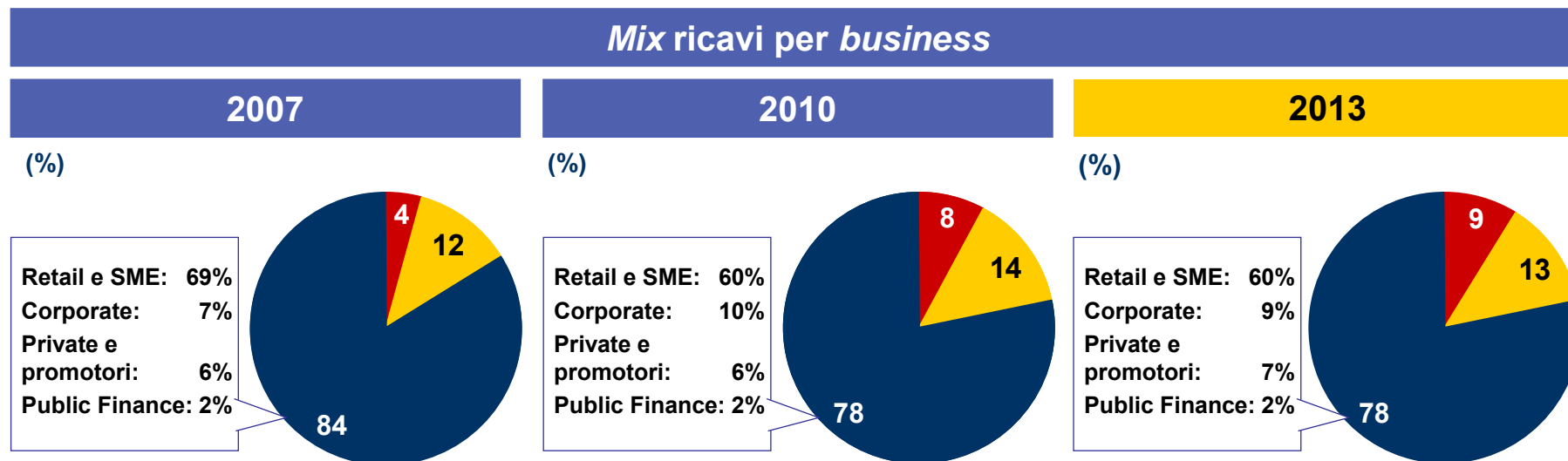
Rispetto agli scorsi quattro anni l'enfasi passa:
dalla **GESTIONE DELLA FUSIONE** alla **SPINTA PER LO SVILUPPO**

Le scelte strategiche vengono confermate anche se in senso evolutivo

- Banca dell'economia reale, con incidenza dei ricavi da *proprietary trading* inferiore all'1% del totale
- Banca con redditività sostenibile cioè bilanciata tra gestione operativa, profilo di rischio, liquidità e solidità/*leverage*
- Banca focalizzata su alcuni paesi “*core*”, prima di tutto l'Italia
- Modello di Gruppo divisionale non a matrice confermato. Modello Banca dei Territori confermato e da semplificare progressivamente
- Banca che promuove e adotta l'innovazione a tutti i livelli
- Banca con chiara identità/*reputation*, impegnata anche a contribuire alla crescita e allo sviluppo dell'economia e della società

Banca dell'economia reale (incidenza *proprietary trading* su ricavi inferiore all'1%)

- Ricavi *investment banking*⁽¹⁾
- Ricavi *commercial banking* – Fabbriche prodotto⁽²⁾
- Ricavi *commercial banking* – Rete distributiva⁽³⁾



Confermata vocazione di Banca dell'economia reale

- Centralità del cliente
- Visione di medio-lungo termine
- Conferma della focalizzazione sul *commercial banking*
- Crescita dell'*Investment Banking*, in particolare del *Capital Markets* grazie soprattutto a Banca IMI ma non del *proprietary trading* che mantiene una rilevanza molto bassa sui ricavi di Gruppo (sotto l'1% al 2013)
- Crescita delle attività prodotto, quali *bancassurance*, *asset management*, carte di credito/debito

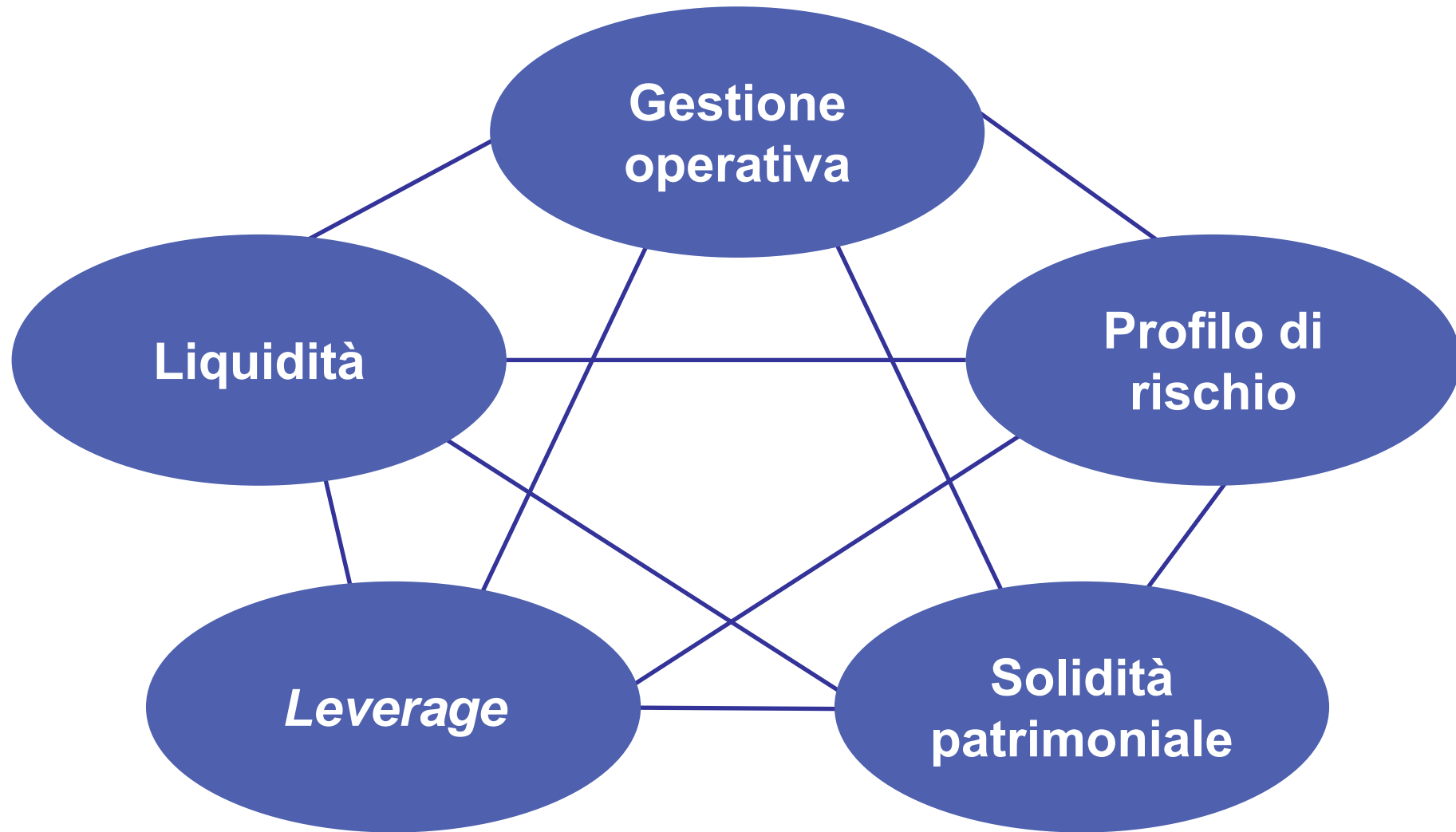
(1) Include Direzione Finanza Strutturata, Direzione Investment Banking, merchant banking, Direzione Capital Markets e *proprietary trading*

(2) Include *bancassurance*, *asset management*, carte di credito/debito, *Mediocredito*, *leasing*, *factoring* e credito al consumo

(3) Include Centro di Governo

L'eventuale mancata quadratura dipende dagli arrotondamenti

Redditività sostenibile



Focalizzazione geografica: le attività internazionali cresceranno ma l'Italia rimarrà il mercato di riferimento

Il mercato italiano manterrà una forte rilevanza poiché è un mercato a notevole potenziale, dove Intesa Sanpaolo ha forti vantaggi competitivi

- 9 regioni italiane rappresentano una delle macro regioni europee più ricche e a maggior potenziale di crescita
- Anche il Mezzogiorno⁽¹⁾ rappresenta un potenziale da cogliere
- La globalizzazione rappresenta una grande opportunità di crescita per l'Italia
- L'Italia dovrà investire più di €100mld nei prossimi anni in infrastrutture e anche questo sarà un'opportunità di crescita
- Il mondo delle PMI italiane rappresenta una grande riserva di crescita e di collaborazione per le banche che sapranno interpretarne i bisogni
- Sul mercato italiano c'è ancora molto spazio di crescita per molti prodotti bancari
- Il debito complessivo del nostro Paese non rappresenta una anomalia nei confronti internazionali
- L'Italia è tra i paesi con lo *stock* di risparmio più elevato al mondo

(1) Il Mezzogiorno comprende 8 regioni: le 6 regioni del Sud (Abruzzo, Basilicata, Calabria, Campania, Molise, Puglia) e le 2 isole (Sardegna e Sicilia)

Focalizzazione geografica

9 regioni italiane rappresentano già oggi una delle macro regioni europee più ricche e a maggior potenziale

Aree geografiche	PIL pro-capite ⁽²⁾	Vocazione industriale ⁽³⁾	Propensione all'export ⁽⁴⁾
(Numeri indice: Italia =100)			
1 Prime 9 regioni italiane ⁽¹⁾	119	124	134
2 Germania	112	118	179
3 Regno Unito	110	80	85
4 Francia	103	66	93
5 Italia	100	100	100

(1) Emilia Romagna, Friuli-Venezia Giulia, Lombardia, Marche, Piemonte, Valle d'Aosta, Toscana, Trentino-Alto Adige, Veneto

(2) PIL pro-capite in parità potere d'acquisto al 2008

(3) Valore aggiunto industria (al netto delle costruzioni) in % del valore aggiunto totale nel 2009

(4) Rapporto esportazioni/PIL

Fonte: Eurostat, Istat

Focalizzazione geografica

Anche il Mezzogiorno rappresenta un potenziale da cogliere

Le regioni del Mezzogiorno⁽¹⁾



BANCO DI NAPOLI

una storia di successo

Turismo

- Per potenziale turistico ben posizionate la Campania (3° posto per indice di attrazione turistica potenziale⁽²⁾) e la Sicilia (8°)
- Negli ultimi anni forte crescita dei turisti stranieri in Sardegna, Calabria e Puglia

Innovazione e settori High Tech

- Campania sopra la media nazionale per intensità di R&S
- Presenza di poli tecnologici
 - farmaceutica e aerospazio in Campania
 - ICT a Catania
 - aerospazio in Puglia

Logistica

- Posizione strategica nell'area del Mediterraneo
- 54% dei *container* movimentati in Italia trattato in porti del Mezzogiorno
- Tre *hub* nazionali (Gioia Tauro, Cagliari, Taranto) e porti polifunzionali di eccellenza (Napoli, Salerno)
- Importanti interporti (Nola)

	2003	2010	Δ 2003-2010
N. sportelli	745	764	+3%
Massa amministrata (€ mld)	37	50	+34%
Crediti vs. clientela (€ mld)	10	18	+82%
Utile netto (€ mln)	107	180	+68%
Proventi operativi netti/ Dipendenti (€ migliaia)	157	192	+22%
Cost/Income	70,9%	61,5%	(9,4)pp
Sofferenze/Crediti netti	3,5%	2,7%	(0,8)pp

(1) Il Mezzogiorno comprende 8 regioni: le 6 regioni del Sud (Abruzzo, Basilicata, Calabria, Campania, Molise, Puglia) e le 2 isole (Sardegna e Sicilia)

(2) L'indice di attrazione turistica (Fonte: TCI) tiene conto di diversi fattori: patrimonio di beni culturali, storici, artistici, ambientali, paesaggistici e di tradizioni, eventi e attrattori sociali

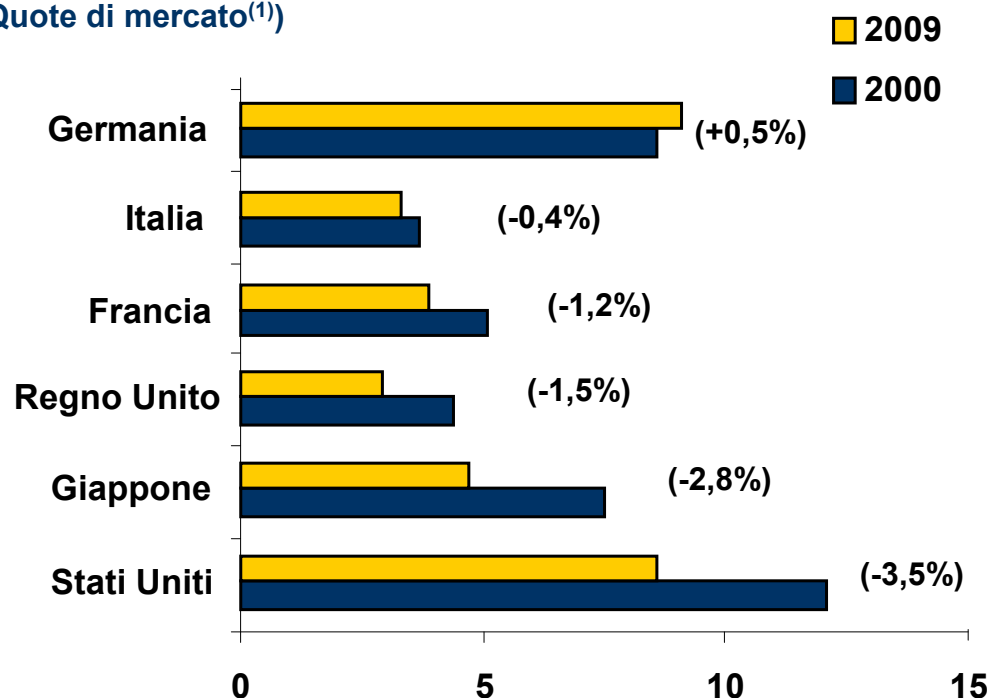
Focalizzazione geografica

La globalizzazione rappresenta una grande opportunità di crescita per l'Italia

L'Italia ha un notevole potenziale inespresso di crescita trainato dalle esportazioni e dalla globalizzazione

Buona difesa delle quote di mercato sull'*export*, subito dietro la Germania

(Quote di mercato⁽¹⁾)



I quattro settori più forti dell'industria italiana beneficeranno della crescita dei paesi emergenti

Esportazioni	Incidenza (%) ⁽²⁾	Crescita 2010 vs. 2009 (%)
Automazione/meccanica ⁽³⁾	18,7	8,3
Abbigliamento/Moda ⁽⁴⁾	12,7	12,9
Agro-alimentare	8,4	12,0
Arredo casa ⁽⁵⁾	6,4	6,3

Esportazioni decollate nel 2010

Esportazioni	Crescita 2010 vs. 2009 (%)
UE	14,9
■ Germania	18,6
Extra-UE	16,7
■ Cina	30,2
■ India	23,9

(1) Tra parentesi la differenza di quote tra 2009 e 2000

(2) Dati 2009

(3) Meccanica e elettrotecnica

(4) Include i gioielli

(5) Mobili, elettrodomestici, lampade e piastrelle

Fonte: ISTAT, ICE, Servizio Studi Intesa Sanpaolo

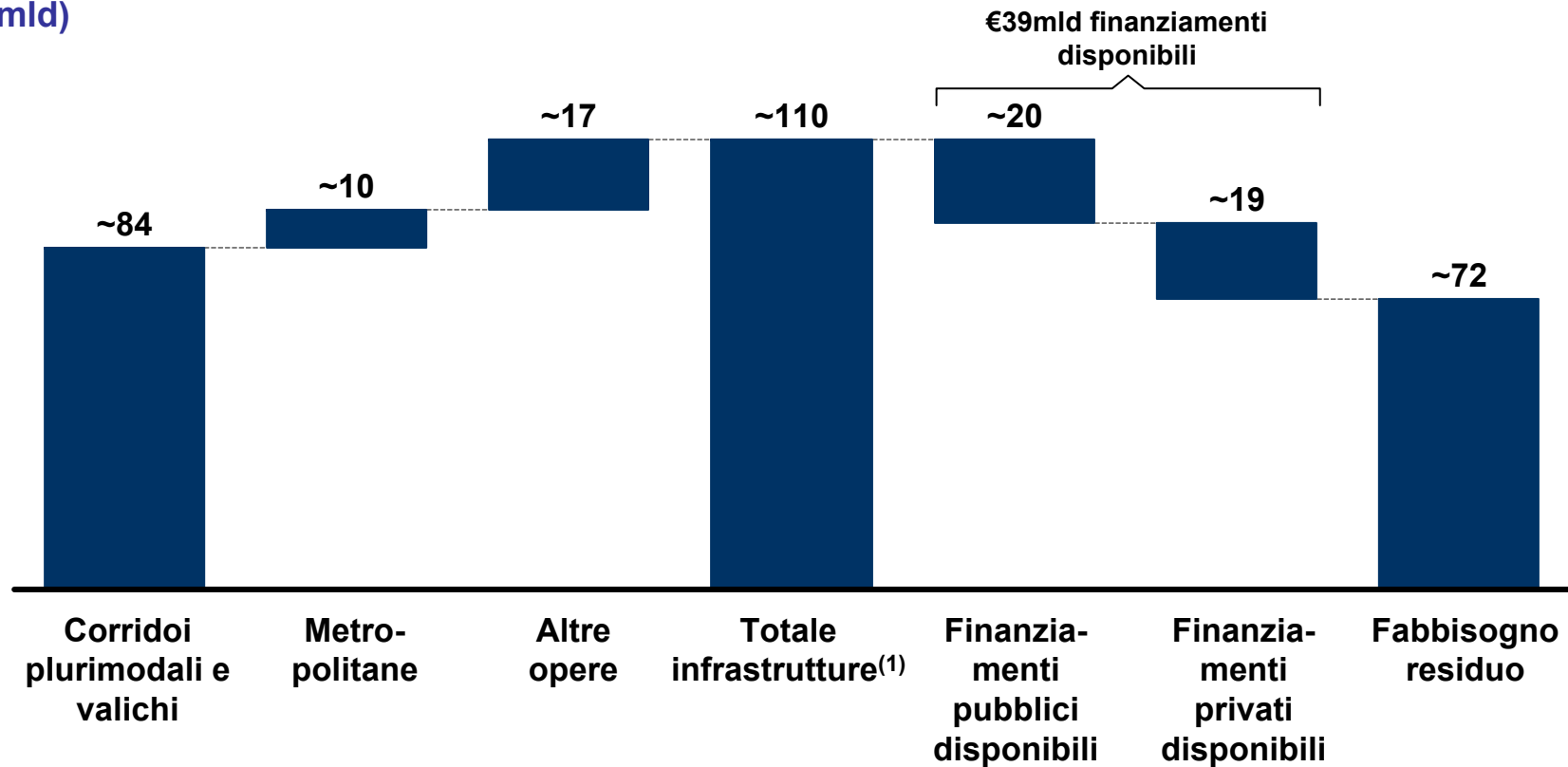
Focalizzazione geografica

L'Italia dovrà investire più di €100mld nei prossimi anni in infrastrutture e anche questo sarà un'opportunità di crescita

Un piano aggressivo di investimenti in infrastrutture potrebbe dare un contributo di 2-3pp al PIL senza appesantire il debito pubblico

Fondi privati necessari per finanziare gli investimenti infrastrutturali

(€ mld)



(1) Opere del quadro programmatico prioritario 2010-2013 che devono essere avviate entro il 2013 (61 interventi in totale)

Fonte: Programma infrastrutture strategiche – Allegato infrastrutture settembre 2010

Focalizzazione geografica

Il mondo delle PMI italiane rappresenta una grande riserva di crescita e di collaborazione per le banche che sapranno interpretarne i bisogni

Le PMI italiane: un enorme patrimonio

- ~4,9 milioni di PMI in Italia
- ~15,8 milioni di addetti, pari al 90% degli occupati totali
- Valore aggiunto pari a ~70% del totale
- Esportazioni pari a ~50% del totale
- Buona competitività sui mercati esteri: propensione *all'export* delle PMI italiane superiore a quella delle PMI tedesche
- Oltre il 50% dei brevetti italiani all'EPO (*European Patent Office*) negli ultimi anni richiesto da PMI

Le principali sfide

- Patrimonializzazione
- Crescita dimensionale
- Consolidamento di settore e di filiera
- Internazionalizzazione
- Ricerca e innovazione
- Adozione nuove tecnologie
- Passaggio generazionale
- Introduzione di *management* professionale

~1 milione di PMI clienti di Intesa Sanpaolo

Focalizzazione geografica

Spazio di crescita nei prodotti bancari nel mercato italiano

Il mercato bancario italiano ha ampi margini di crescita rispetto ad altri paesi europei

Prodotti	Indicatori	Italia	Principali paesi europei ⁽¹⁾	△
Conti correnti	Conti correnti / abitanti	0,7	1,2	(76)%
Carte di credito	Carte / abitanti	0,5	1,0	(103)%
<i>Assets Under Management⁽²⁾</i>	<i>Stock / PIL (%)</i>	16,9	23,9	(7,0)pp
Assicurazione vita	Ris.Tecniche / PIL (%)	26,1	45,4	(19,3)pp
Previdenza complementare	<i>Stock / PIL (%)</i>	2,4	26,5	(24,1)pp
Mutui	<i>Stock / PIL (%)</i>	19,2	52,3	(33,1)pp

Nota: Dati 2009, ad eccezione delle carte di credito, i cui dati sono al 2008

(1) Francia, Germania, Gran Bretagna e Spagna

(2) Fondi comuni

Fonte: Banche centrali, RBR Payment Cards in Europa, associazioni di categoria

L'eventuale mancata quadratura dipende dagli arrotondamenti

Focalizzazione geografica

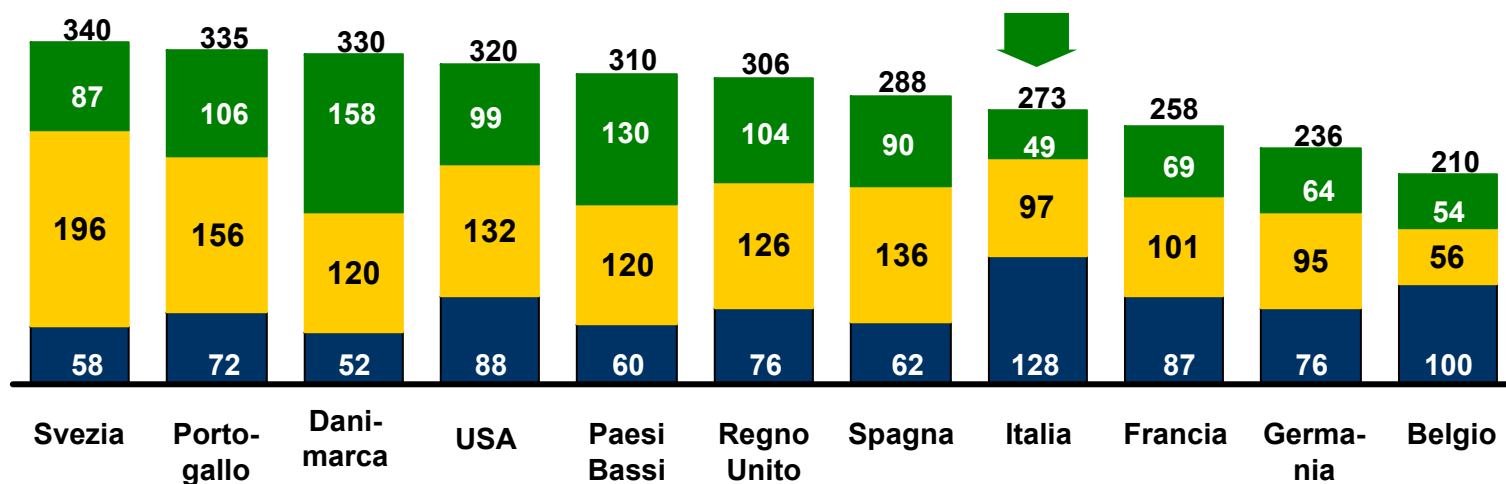
Il debito italiano non rappresenta un'anomalia nei confronti internazionali

Indebitamento complessivo su PIL 2009

(%)

- Indebitamento delle Famiglie/PIL
- Indebitamento delle Imprese non finanziarie/PIL
- Debito Pubblico/PIL

Patrimonio delle famiglie italiane:
622% del PIL



Saldo primario
2010 (%)



Fonte: Eurostat – Financial Balance Sheets, ONS – Financial Accounts, Federal Reserve – Flow of funds, Commissione Europea e Istat. Debito pubblico: passività totali del settore pubblico, come da Annual Sector Accounts di Eurostat.

Focalizzazione geografica

Linee di sviluppo fuori dall'Italia

Banche Estere

- Rafforzamento organico nei paesi di attuale presidio
- Crescita esogena focalizzata su paesi già presidiati o a elevata attrattività (Polonia, Repubblica Ceca e Turchia)
- Politiche di crescita nell'area MENA⁽¹⁾ da definire in funzione dell'evoluzione del contesto socio-politico

Corporate & Investment Banking

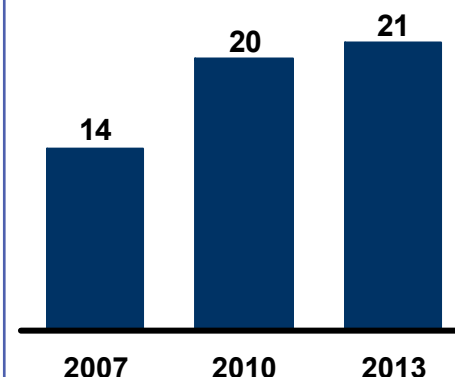
- Rafforzamento presenza internazionale tramite significativo potenziamento attuali filiali estere e apertura selettiva di nuove filiali (es. Turchia)
- Incremento della penetrazione sulla clientela internazionale *target* (*Financial Institutions* e *Top Corporate* in Francia, Germania, Gran Bretagna e Spagna)
- Completamento offerta per l'internazionalizzazione delle imprese

Public Finance

- Creazione di strutture di *Public Finance* dedicate presso le filiali e le banche estere del Gruppo
- Crescita selettiva in paesi con buon profilo rischio-rendimento (es. Polonia e Turchia)

Ricavi non Italia⁽²⁾/ Totale ricavi

(%)

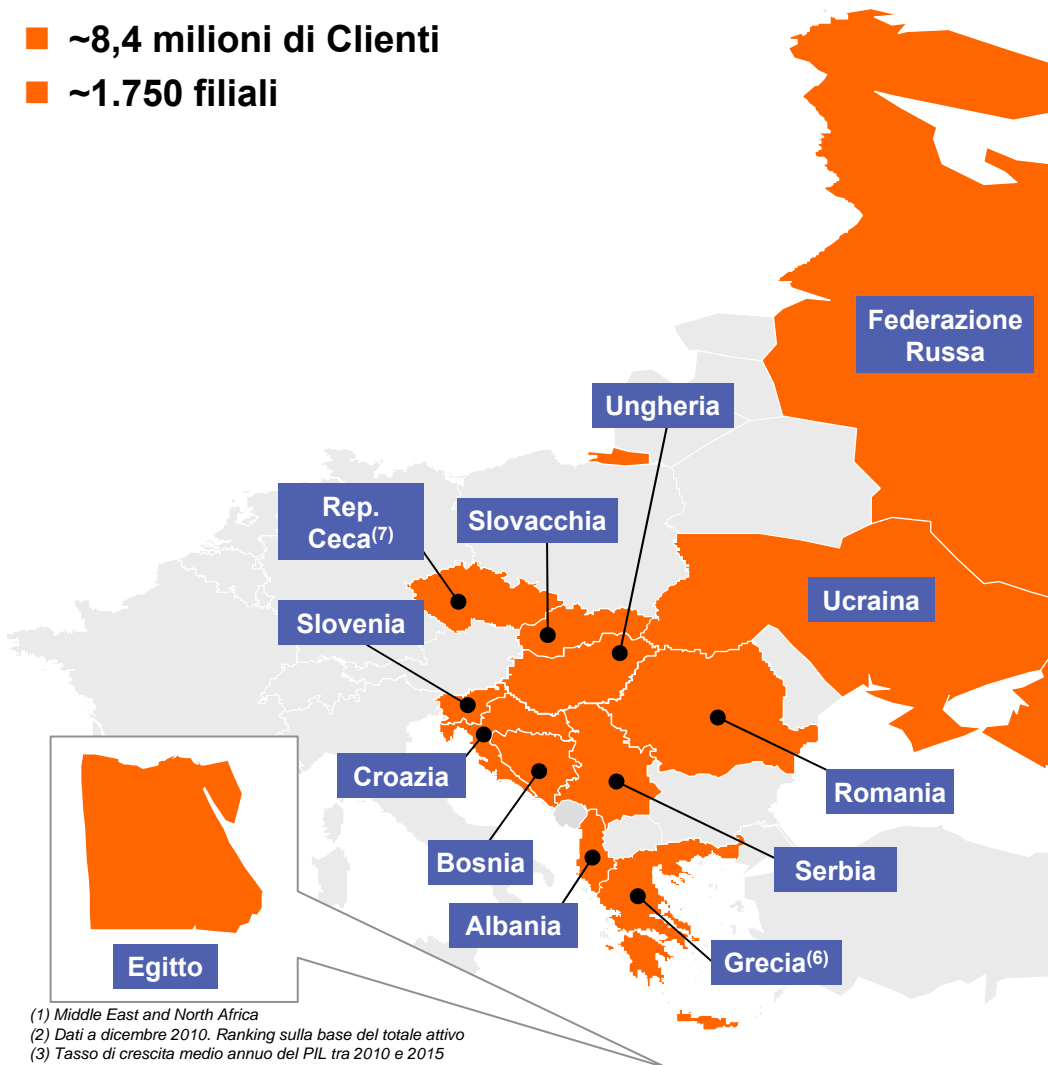


(1) Middle-East and North-Africa

(2) Include Banche Estere e attività estere del Corporate & Investment Banking e Public Finance

Focalizzazione geografica Presenza strategica nei paesi del Centro-Est Europa e in area MENA⁽¹⁾

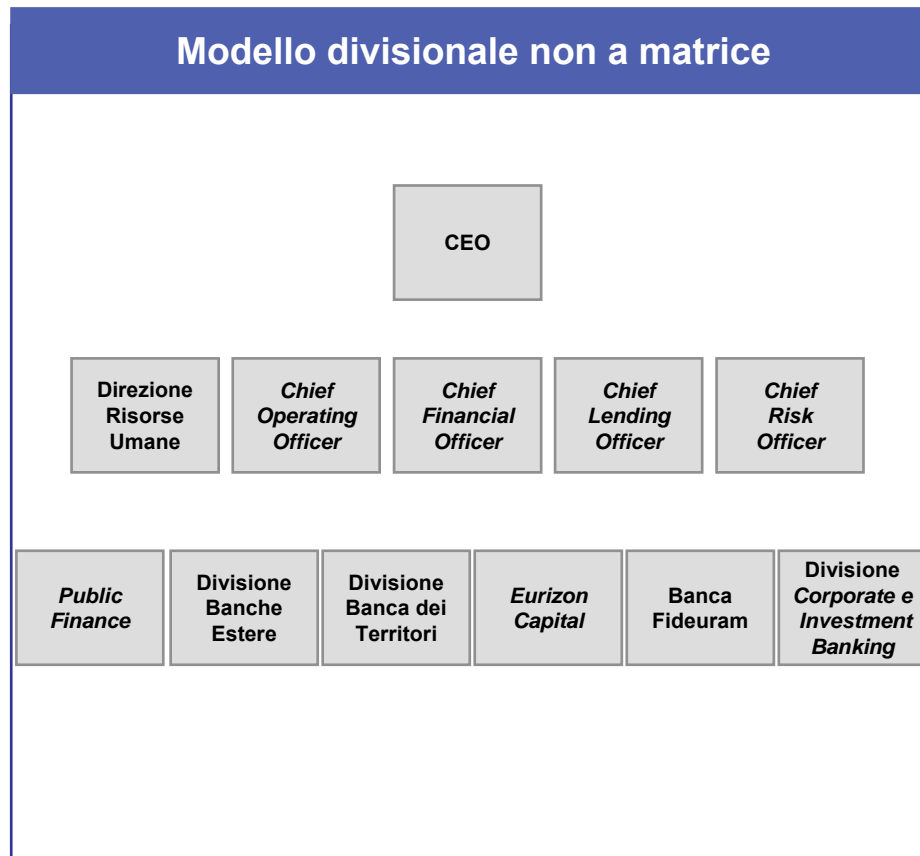
- ~8,4 milioni di Clienti
- ~1.750 filiali



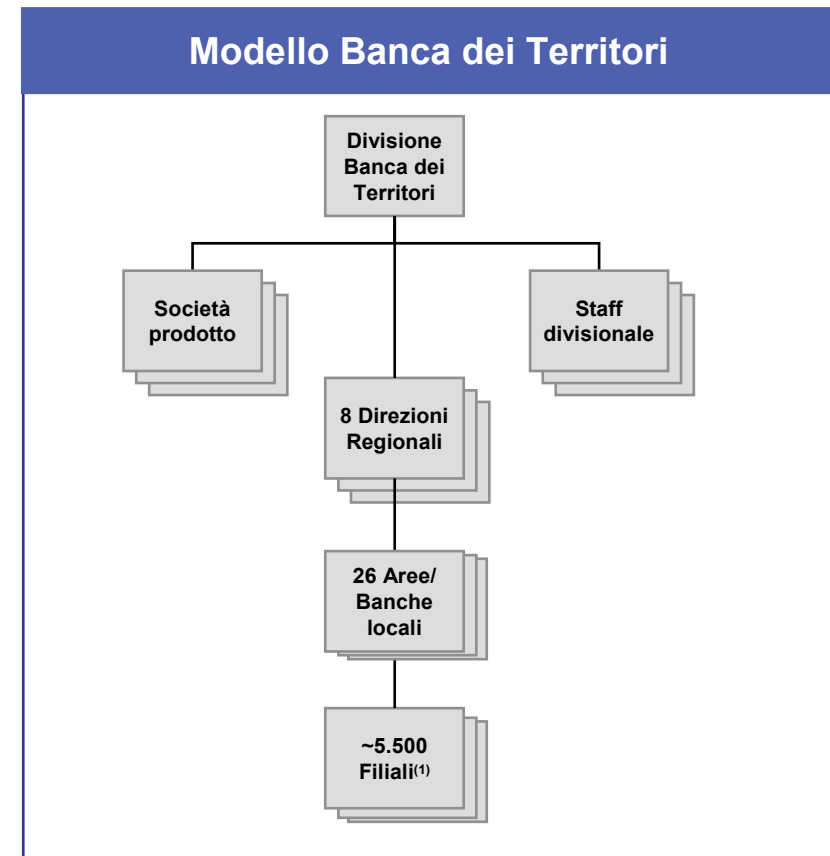
(n°) Ranking ⁽²⁾	Tasso di crescita atteso ⁽³⁾	Quote di mercato ISP ⁽⁴⁾
INTESA SANPAOLO BANK ALBANIA Albania (3)	3,8%	13,0%
PRIVREDNA BANKA ZAGREB Croazia (2)	2,4%	17,9%
BANCA INTESA BEOGRAD Serbia (1)	4,4%	13,5%
VUB BANKA Slovackia (2)	4,0%	18,8%
CIB BANK Ungheria (5)	3,1%	7,9%
BANK OF ALEXANDRIA Egitto (5)	N.D. ⁽⁵⁾	2,9%
INTESA SANPAOLO BANKA Bosnia-Erzegovina (6)	2,9%	6,0%
BANKA KOPER Slovenia (8)	2,6%	4,4%
BANCA INTESA Federazione Russa - Specialista PMI	4,1%	0,2%
PRAVEX-BANK Ucraina	4,1%	0,6%
ISP BANK OF ROMANIA Romania	2,2%	1,1%

(1) Middle East and North Africa
 (2) Dati a dicembre 2010. Ranking sulla base del totale attivo
 (3) Tasso di crescita medio annuo del PIL tra 2010 e 2015
 (4) Calcolate sulla base del totale attivo
 (5) In funzione dell'evoluzione dell'attuale contesto politico internazionale
 (6) 1 filiale di Intesa Sanpaolo Bank Albania
 (7) 1 filiale di VUB

Modello organizzativo confermato ma da rendere più efficace ed efficiente



- Condivisione responsabilità tra *staff* e *business*
- Affinamento sistema controlli



- Delega progressiva al territorio
- Semplificazione procedure decisionali
- Semplificazione societaria
- Razionalizzazione rete delle filiali

(1) Pro-forma omogenei con il perimetro del Piano d'Impresa 2011-2013/2015

Banca che promuove e adotta l'innovazione a tutti i livelli

L'innovazione nei prossimi anni sarà un elemento fondamentale di successo e di sviluppo

- La concorrenza aumenta in tutti i settori e il cambiamento accelera ovunque
- La globalizzazione mette sotto *stress* tutti i fattori di competitività
- Alcuni *meta-trend* hanno solo iniziato ad esprimere il loro effetto rivoluzionario
 - salti quantici scientifici e tecnologici
 - totale interconnettività
 - canali fisici → canali diretti
 - internet* → *social network*
 - cambiamenti socio-demografici che coinvolgono miliardi di persone
 - ...

Banca che promuove l'innovazione a tutti i livelli

Le iniziative sono molteplici e pervasive – 2 esempi

Nova +

- Finanziamenti a lungo termine di idee e progetti delle Aziende attraverso prodotti di credito mirati
 - Nova + Ricerca, a supporto dei progetti di ricerca e sviluppo per prodotti e servizi tecnologicamente innovativi
 - Nova + Acquisto, per arricchire il contenuto tecnologico dell'impresa acquisendo sistemi e conoscenze sul mercato
 - Nova + Infocom, per innovare il sistema informativo aziendale
 - Nova + Università, per supportare commesse per studi, sviluppi e trasferimenti di tecnologia

- ~1.700 progetti finanziati⁽¹⁾
- ~€1mld erogato⁽¹⁾

Intesa Sanpaolo *Start Up Initiative*

- Trasformare idee tecnologiche in *business plan*
- Trovare il capitale iniziale
- Mettere in contatto *start up* e investitori
- Accompagnare *start up* nel loro intero percorso di crescita



- 600 progetti selezionati, 115 presentati
- 10 incontri organizzati, 720 contatti attivati

- Intesa Sanpaolo “ponte” con Università
- Intesa Sanpaolo “ponte” con incubatori
- Intesa Sanpaolo “ponte” con nuove tecnologie

⁽¹⁾ Include Nova e Nova+

Banca che adotta l'innovazione a tutti i livelli

Per promuovere INNOVAZIONE è necessario

Destinare risorse a tempo pieno per la Ricerca e Sviluppo

- Esempio: *Innovation Unit*
 - 30 persone presso *Chief Operating Officer* e Divisioni con il compito di presidiare i trend di innovazione, proporre idee e progettare soluzioni sperimentali, coordinare l'attivazione di prototipi e/o di iniziative pilota, anche attraverso collaborazioni stabili con centri di ricerca nazionali e internazionali, primarie società di consulenza e specialisti tecnologici

Sperimentare nuove soluzioni sul campo

- Esempio: “Laboratorio Banca dei Territori”
 - alcune decine di filiali fungono da laboratorio per testare sul territorio iniziative di nuove segmentazioni e/o nuovi modelli di servizio per poi, eventualmente, adottarne l'uso in tutta la Rete
 - sperimentazione nuovi percorsi di carriera/crescita professionale

Diffondere cultura ed esperienze per alimentare l'ecosistema dell'innovazione a tutti i livelli

- Esempio: Viaggio nei luoghi dell'innovazione
 - ogni anno una cinquantina di giovani vengono messi a contatto con ambienti altamente innovativi in diversi luoghi del mondo (es. Google, MIT, ecc.)
- Esempio: *Hr Academy*
 - una piattaforma permanente dedicata alla famiglia professionale del Personale che al proprio interno prevede una *factory* dedicata ad innovare metodi e sistemi delle risorse umane
- Esempio: *Nòvamente*
 - una linea formativa dedicata ad alimentare l'ecosistema dell'innovazione con nuovi format dedicati a promuovere un mercato interno dell'innovazione a tutti i livelli dell'azienda

Investire in tecnologie adeguate

- Esempio: Investire in tecnologie adeguate
 - nei prossimi 3 anni la nostra Banca destinerà all'ICT nuovi investimenti per ~€1,2mld

Banca con chiara identità/*reputation* Una identità della quale siamo fieri

Viene confermata la vocazione di banca molto impegnata sui propri obiettivi imprenditoriali, ma anche impegnata a contribuire alla crescita e allo sviluppo dell'economia e della società

Banca della crescita

- Impegno forte per innovazione, internazionalizzazione, nuovi progetti imprenditoriali, infrastrutture e ammodernamento del Paese

Banca “ponte”

- Tra privato e pubblico, tra *profit* e non *profit*, tra impresa e università

*Corporate Social
Responsibility*
pervasiva

- CSR profondamente radicata in tutte le funzioni di *business* e di *staff*

Il nostro Piano di Impresa

1 Gli obiettivi

2 Le strategie

➔ 3 Il programma di azione

Molte iniziative progettuali e investimenti realizzati negli ultimi 4 anni stanno entrando a regime

~€1mld per
l'ammodernamento
filiali



~€400mln per lo sviluppo di
canali diretti e
nuovi prodotti



Investimenti
2007-2010
per oltre €4mld

Oltre €1,3mld in IT
e *back office*



~€800mln per
la formazione⁽¹⁾



Oltre €500mln per la gestione
e prevenzione dei rischi



(1) Compresi oneri figurativi per il personale in addestramento

Grande piano di investimenti a favore della crescita e della produttività nel triennio 2011-2013

~€1,1mld per l'ammodernamento di oltre 1.000 filiali e per il nuovo centro direzionale



~€400mln per lo sviluppo di una "multicanalità integrata" e nuovi prodotti



Investimenti
2011-2013 per
~€4mld

Oltre €1,2mld per lo sviluppo IT e back office



~€840mln per la formazione⁽¹⁾



Oltre €300mln per la gestione e prevenzione dei rischi



(1) Compresi oneri figurativi per il personale in addestramento

Un piano di azioni molto concreto per ridurre al minimo il rischio di esecuzione

**Progetti
per la
produttività**

**Progetti
per la
crescita**

**Progetti
per la
valorizzazione
delle nostre
persone**

**Progetti
per
controllare/
ottimizzare
rischi**

**Progetti per
ottimizzare la
liquidità**

**Progetti
per la
solidità
patrimoniale**

Esempi di progetti per la produttività

Interventi strutturali e profondi per recuperare la produttività

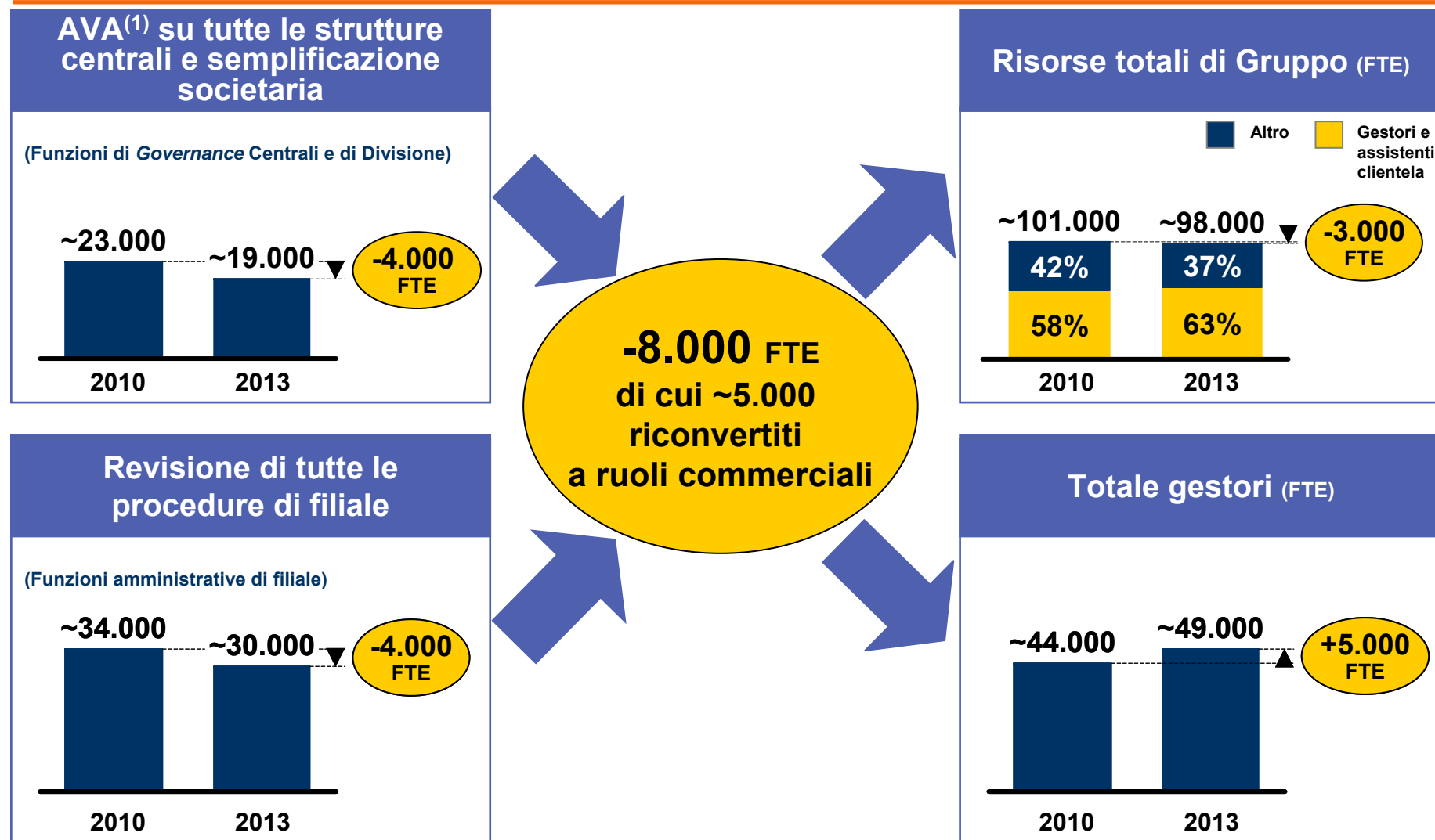
~€770mln
di risparmi di costo
nel triennio 2011-2013

Oltre a recupero inflazione
ed automatismi per più di
€500mln

- Gestione efficiente del *turnover*
- Riconversione delle risorse
- Razionalizzazione delle filiali e ottimizzazione dei canali
- Progetto Banca Semplice
- Completamento accentramento acquisti

Esempi di progetti per la produttività

Progetto "8.000"



(1) Activity Value Analysis

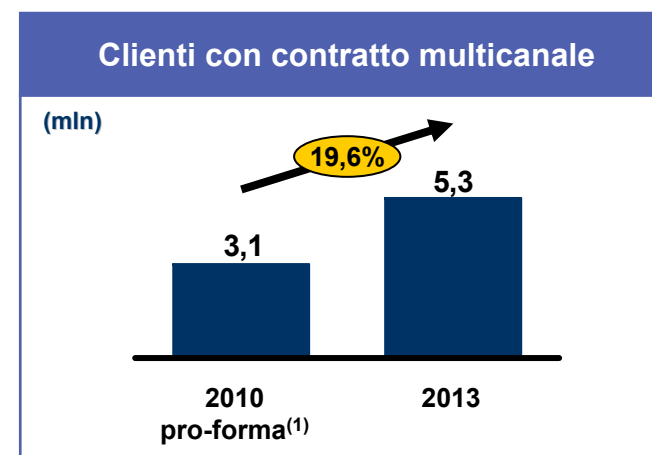
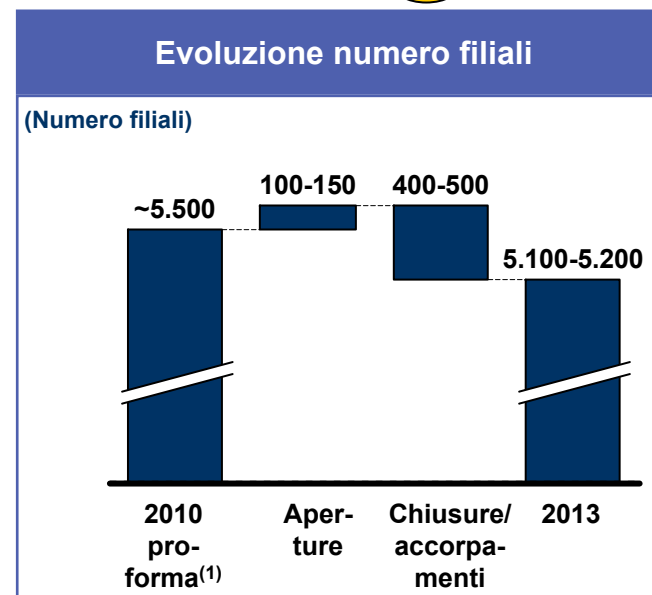
Esempi di progetti per la produttività Aumentare efficacia ed efficienza dei canali

ESEMPIO
BANCA DEI TERRITORI

- Possibilità di far leva su una rete distributiva senza eguali in Italia (~5.500⁽¹⁾ filiali, con una quota di mercato di oltre il 16%)
- Riassetto della rete delle filiali, con interventi su almeno 1.000 filiali
 - aperture/rafforzamenti in mercati ad alto potenziale
 - chiusure/accorpamenti in caso di sovrapposizione
 - evoluzione delle filiali minori da *full branch* a *basic branch* concentrate su sviluppo commerciale, trasferendo attività amministrative su filiali capogruppo (es. filiali “base” senza cassa, filiali 100x100 tempo commerciale)
- Multicanalità integrata
 - potenziamento banca telefonica, *Internet banking* e *mobile banking*
 - servizi integrati per il cliente accessibili attraverso diversi canali (filiale, telefono, *Internet*, *mobile*)

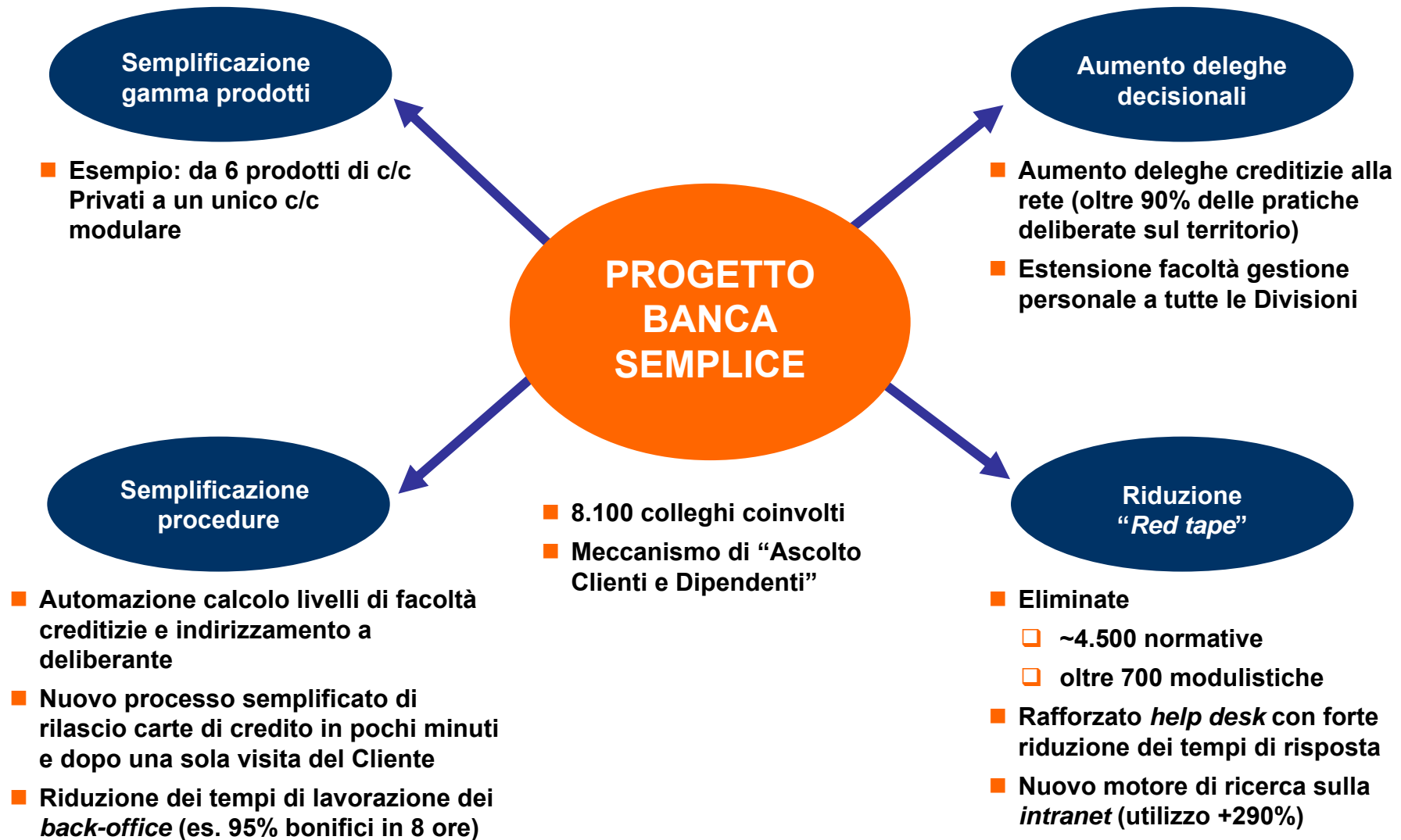
(1) Pro-forma omogenei con il perimetro del Piano d'Impresa 2011-2013/2015

CAGR 2010-2013



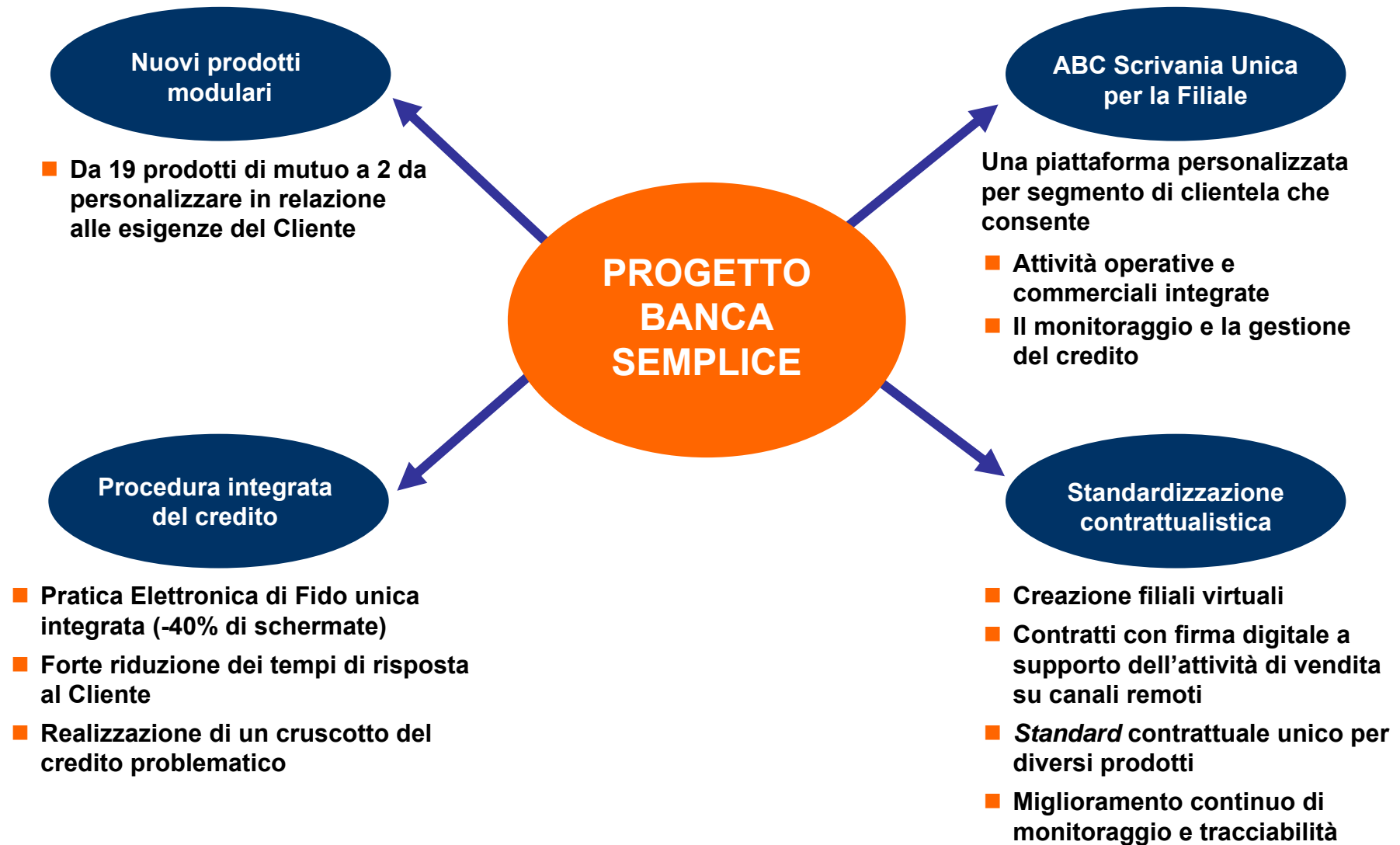
Esempi di progetti per la produttività

Il progetto Banca Semplice ha già portato negli ultimi mesi risultati importanti



Esempi di progetti per la produttività

Il progetto Banca Semplice sta prendendo ulteriore velocità



Un piano di azioni molto concreto per ridurre al minimo il rischio di esecuzione

**Progetti
per la
produttività**

**Progetti
per la
crescita**

**Progetti
per la
valorizzazione
delle nostre
persone**

**Progetti
per
controllare/
ottimizzare
rischi**

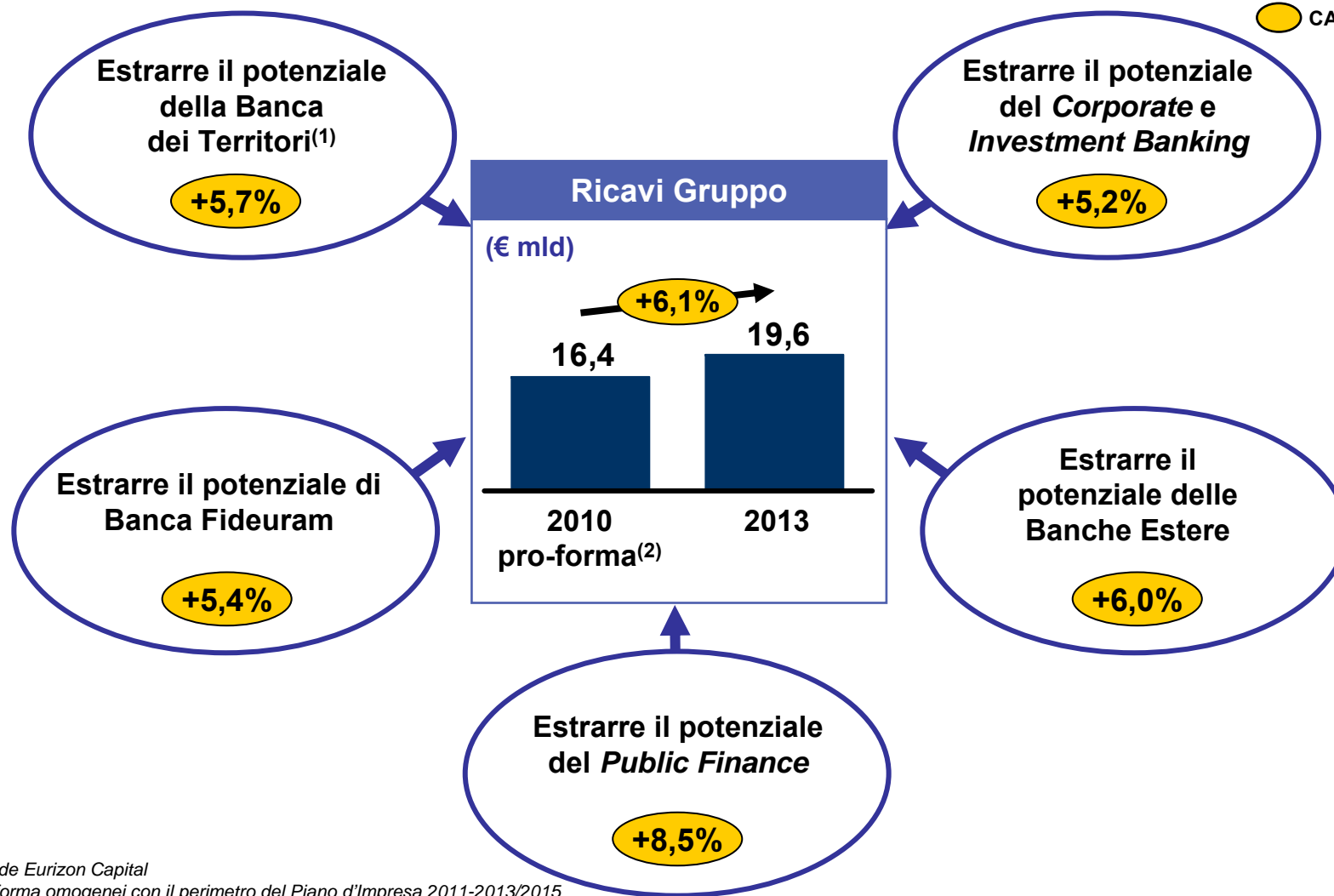
**Progetti per
ottimizzare la
liquidità**

**Progetti
per la
solidità
patrimoniale**

Crescita sostenibile dei ricavi in tutte le aree di business

Crescita dei Proventi Operativi Netti 2013 vs. 2010

CAGR 2010-2013



(1) Include Eurizon Capital

(2) Pro-forma omogenei con il perimetro del Piano d'Impresa 2011-2013/2015

Crescita sostenibile dei ricavi

(€ mld)

	2010 pro-forma ⁽¹⁾	2013	CAGR 2010-2013
Proventi operativi netti	16,4	19,6	6,1%
<i>di cui</i>			
■ Interessi netti	9,7	11,2	5,0%
■ Commissioni nette	5,6	6,9	7,4%
■ Altri ricavi	1,2	1,5	9,2%

(1) Pro-forma omogenei con il perimetro del Piano d'Impresa 2011-2013/2015
L'eventuale mancata quadratura dipende dagli arrotondamenti

Crescita dei volumi sia di Impieghi che di Raccolta

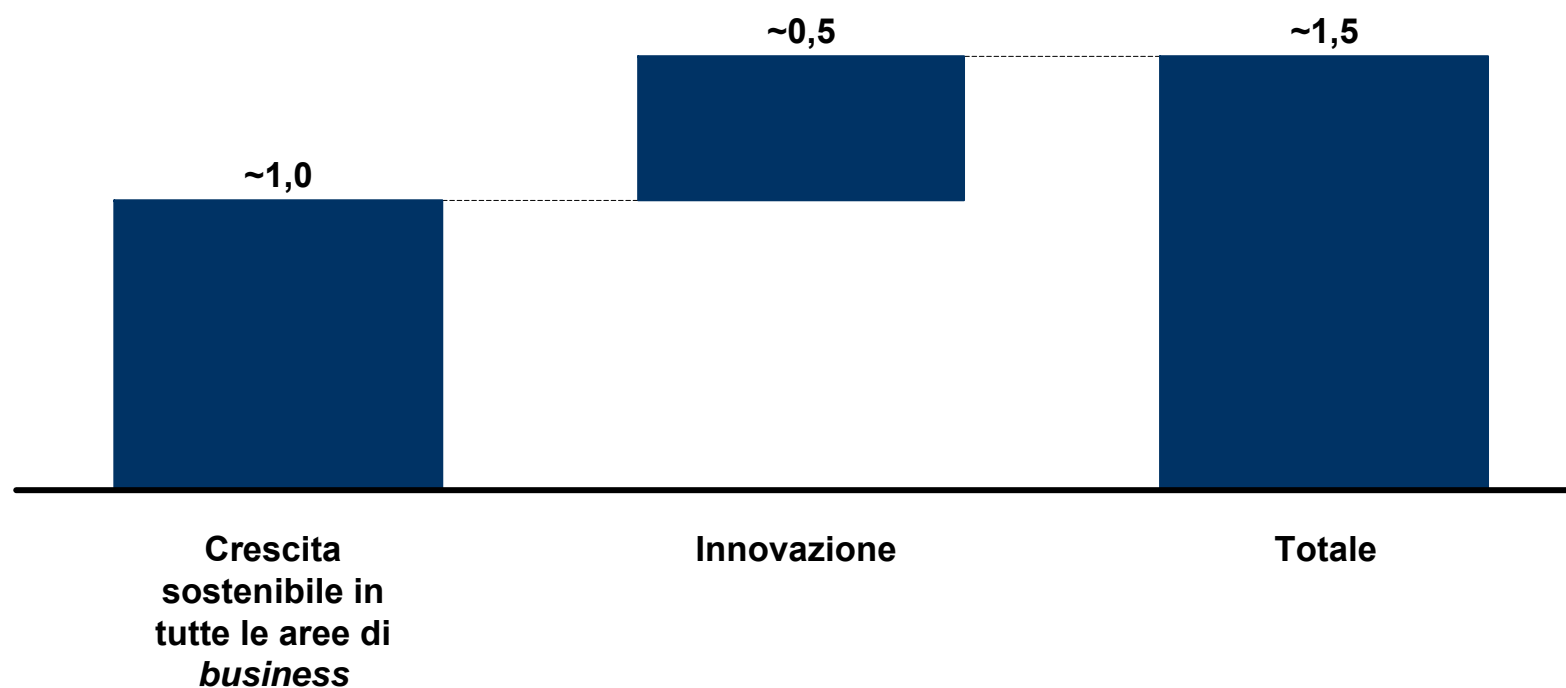
	Impieghi medi clientela CAGR 2010-2013 (%)	Raccolta diretta media clientela CAGR 2010-2013 (%)
Banca dei Territori	5,1	4,5
<i>di cui</i>		
■ Retail Italia	5,4	4,2
■ SME Italia	4,7	9,0
Corporate & Investment Banking	4,9	2,0
<i>di cui</i>		
■ Mid Corporate	5,4	2,6
■ Large & International Corporate	3,4	3,7
Banche Estere	7,1	7,4
Public Finance⁽¹⁾	(0,5)	2,3
Totale Gruppo	4,6	3,5

(1) Compresi i titoli sottoscritti

~€1,5mld di investimenti “dedicati” a sostenere la crescita

Investimenti finalizzati alla crescita nel triennio 2011-2013

(€ mld)



~€720mln di costi aggiuntivi “dedicati” a sostenere la crescita

Costi finalizzati alla crescita nel triennio 2011-2013

(€ mln)



- ~€450mln per le ~5.000 risorse in più nei ruoli commerciali
- ~€100mln per rafforzare la presenza del Gruppo all'estero, investendo nello sviluppo commerciale delle Filiali Estere e delle Banche Estere e nello sviluppo estero del *Corporate & Investment Banking* e del *Public Finance*
- ~€100mln per sostenere lo sviluppo del *Capital Markets*, dell'*Investment Banking* e della Finanza Strutturata
- ~€70mln per innovare i modelli di servizio e sviluppare la multicanalità in Italia

(1) Ammortamenti incrementali collegati alla capitalizzazione dei nuovi investimenti per la crescita

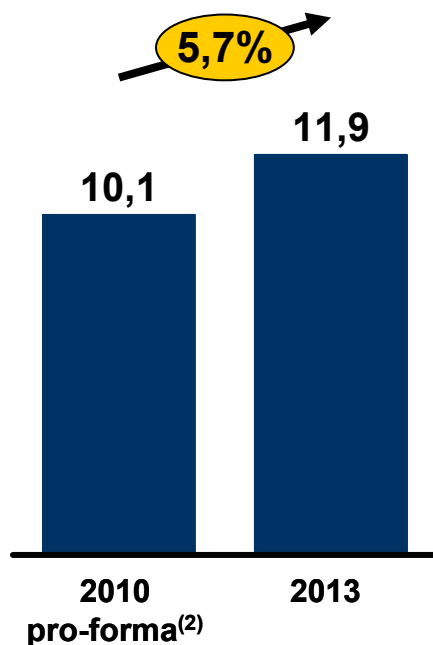
Esempi di progetti per la crescita

Estrarre il potenziale della Banca dei Territori

CAGR 2010-2013

Crescita dei Proventi Operativi Netti 2013 vs. 2010⁽¹⁾

(€ mld)



Esempi progetti realizzativi

- Aumentare le risorse dedicate ai Clienti
- Ottimizzare i modelli di servizio
- Nuova segmentazione della clientela
- Ottimizzare *sales management*
- Ottimizzare *pricing management*
- *Leadership* nell' *Asset Management*
- *Leadership* nella Bancassicurazione
- *Leadership* nel settore delle carte
- *Leadership* nel *Private Banking*
- Sviluppare i finanziamenti a medio-lungo termine
- *Leadership* nel *Non Profit* (Banca Prossima)

Evolgere da un modello “*product-oriented*” ad un approccio “*Client-oriented*”

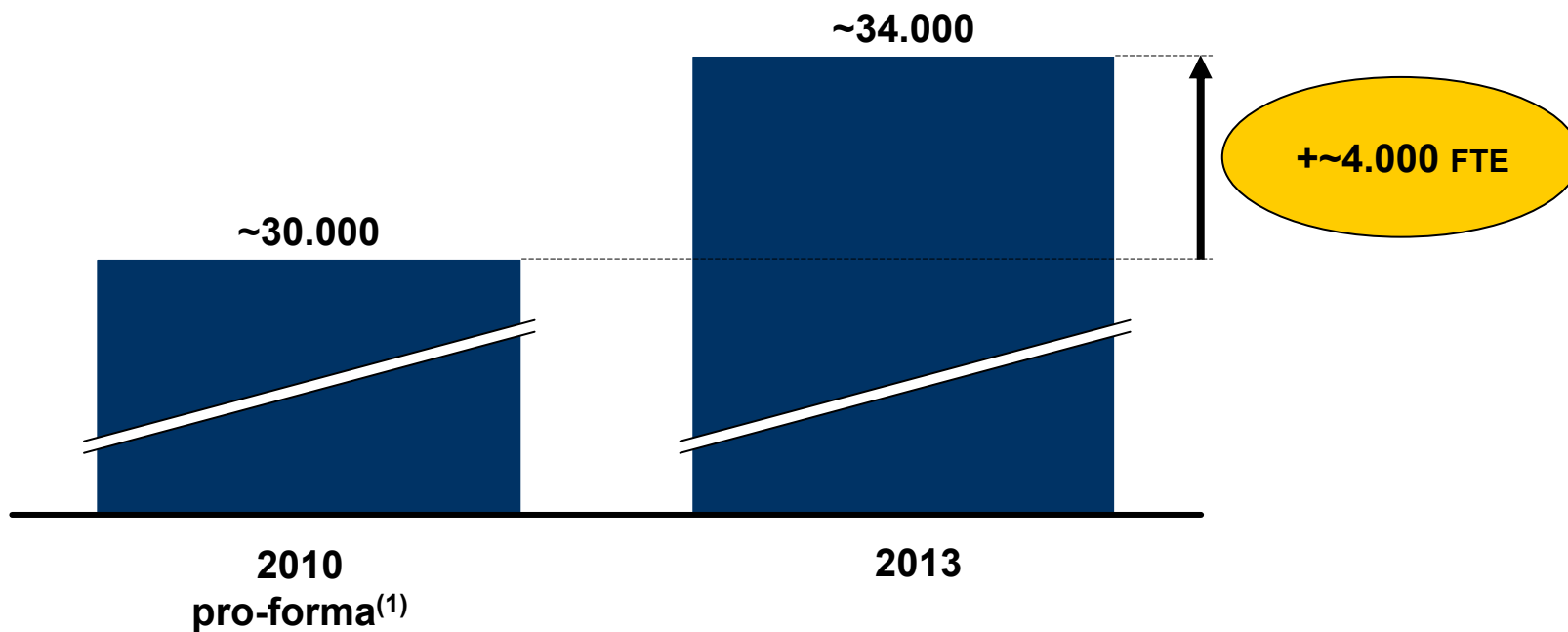
(1) Include Eurizon Capital

(2) Pro-forma omogenei con il perimetro del Piano d'Impresa 2011-2013/2015

Esempi di progetti per la crescita – Banca dei Territori

Aumentare le risorse dedicate ai Clienti

Totale gestori Banca dei Territori



Incidenza su
totale risorse
Banca dei
Territori

~60%

~70%

(1) Pro-forma omogenei con il perimetro del Piano d'Impresa 2011-2013/2015

Esempi di progetti per la crescita – Banca dei Territori

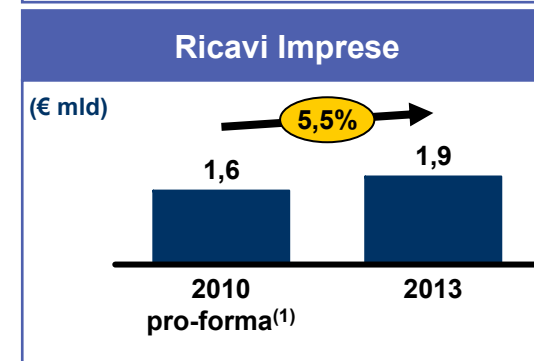
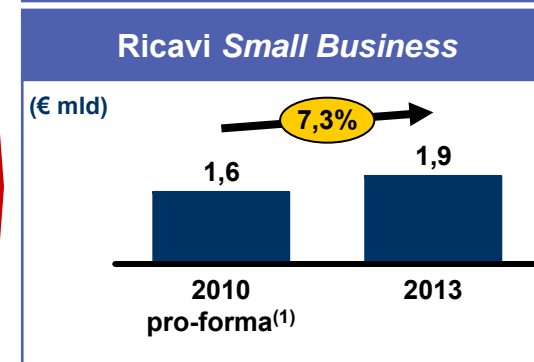
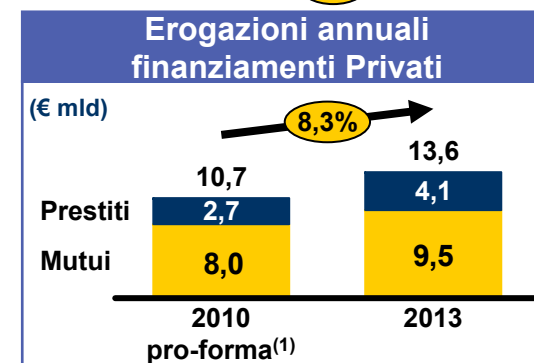
Ottimizzare i modelli di servizio

- Progetto “finanziamenti Privati”: incrementare le erogazioni
 - ❑ creazione prodotti “base” semplici con possibilità per il Cliente di acquistare in maniera modulare “accessori” a pagamento (assicurazione mutuo, opzione variazione tipologia tasso)
 - ❑ riduzione del 50% dei tempi medi di concessione del credito tramite la revisione dei processi

- Progetto “*Small Business*”: sviluppare gli oltre 900.000 Clienti
 - ❑ 5.200 *account manager* dedicati per sviluppare Clienti esistenti e conquistare nuovi Clienti
 - ❑ nuova segmentazione e modello di servizio in base ai ricavi attuali, al valore potenziale e alle caratteristiche del Cliente
 - ❑ introduzione del gestore multifiliale per garantire un adeguato supporto alle filiali di minori dimensioni
 - ❑ nuovi prodotti di finanziamento, sfruttando le sinergie con i Confidi

- Progetto “Imprese”: sviluppare gli oltre 105.000 Clienti
 - ❑ differenziazione dell’offerta commerciale in funzione dei bisogni, del profilo di dimensione/potenziale/rischio e del ciclo di vita (*start-up*, aziende mature e aziende impegnate in ristrutturazione)
 - ❑ offerta dedicata a nuove esigenze (es. gestione integrata rischi, servizi di *outsourcing*)

CAGR 2010-2013



(1) Pro-forma omogenei con il perimetro del Piano d’Impresa 2011-2013/2015

Esempi di progetti per la crescita – Banca dei Territori

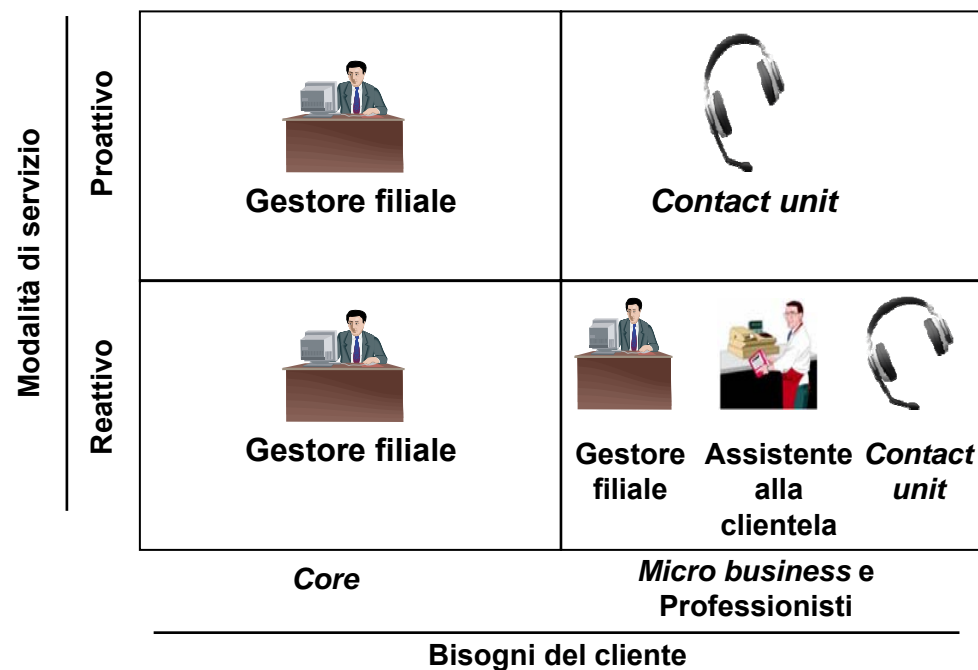
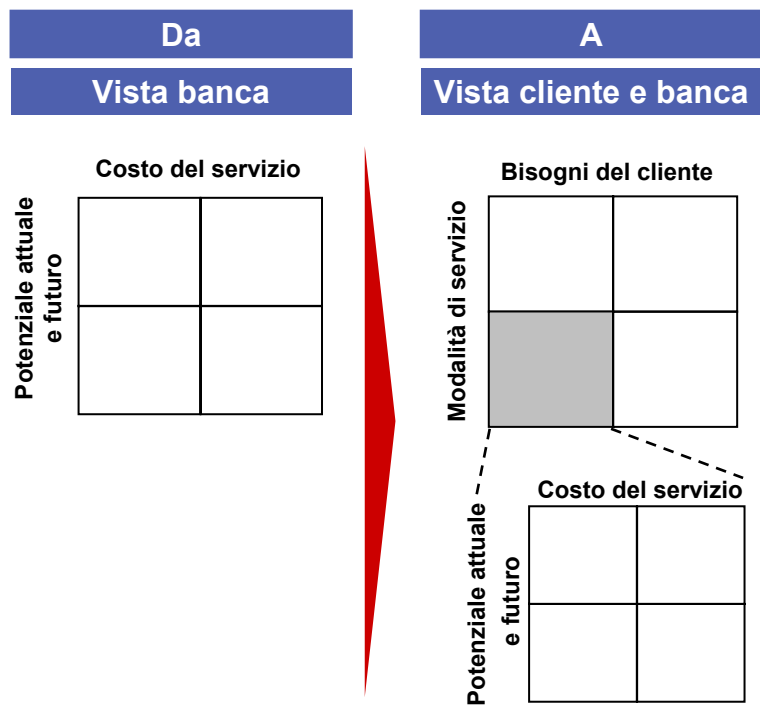
Nuova segmentazione della clientela – Esempio *Small Business*

Principali obiettivi

- Soddisfare le esigenze della clientela ottimizzando il *cost-to serve* per i segmenti
 - *Family e Personal*
 - *Small business*
 - *Imprese*
- Valorizzare pienamente il potenziale di ricavi della base Clienti

Esempio segmentazione Clienti *Small Business*

- Profilazione dei Clienti in “*Core*”, “*Micro Business*” e Professionisti in base ai ricavi attuali, al potenziale e alle caratteristiche del Cliente
- Modelli di servizio con gestione proattiva o reattiva in base al tipo di Cliente per fornire un miglior servizio e aumentare il tempo del gestore dedicato alla clientela “*Core*”

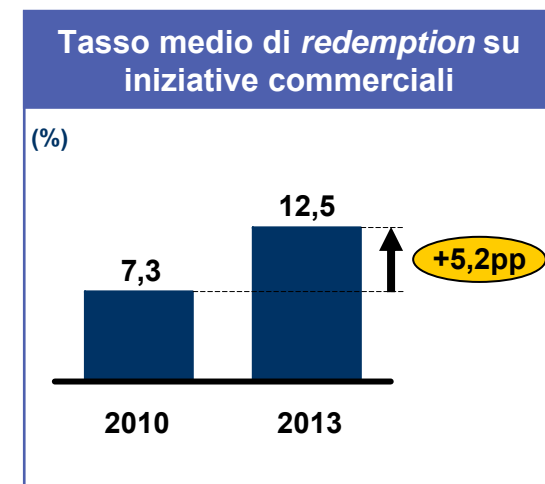
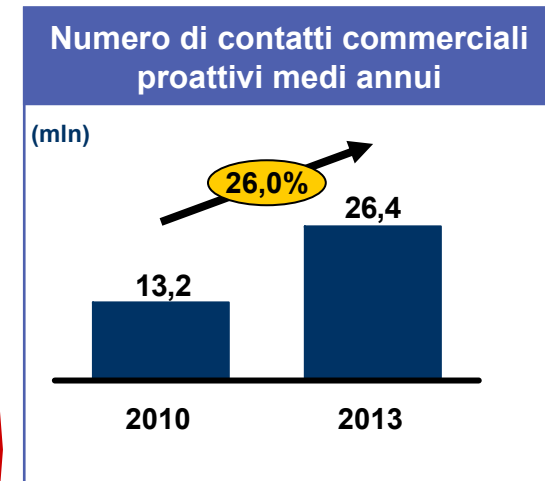


Esempi di progetti per la crescita – Banca dei Territori

Ottimizzare *sales management*

- Progetto “*CRM* e pianificazione commerciale” per aumentare il *cross selling* basato sulle esigenze della clientela
 - adozione di un moderno metodo di *marketing automation* che consenta l’efficace utilizzo commerciale di tutte le occasioni di contatto con i Clienti in filiale e tramite i canali diretti
 - creazione proattiva di nuovi contatti commerciali (es. potenziamento proposte commerciali tramite *contact unit*)
 - introduzione di nuove metriche di misurazione dell’attività commerciale basate sull’intensità e sull’efficacia della relazione con il Cliente
 - avvio di incontri di “*performance dialogue*” strutturati con il territorio

● CAGR/Δpp 2010-2013

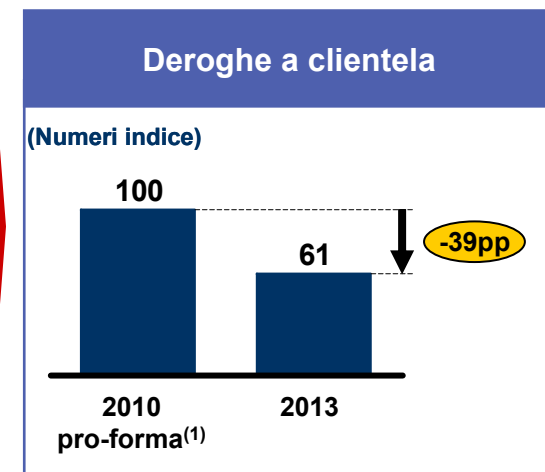


Esempi di progetti per la crescita – Banca dei Territori

Ottimizzare *pricing management*

App 2010-2013

- Revisione delle logiche di fissazione dei prezzi in funzione della sensibilità della clientela alle diverse caratteristiche dei prodotti
- Da luglio 2011 nuovo modello di gestione del *pricing*
 - granularità dei prezzi (prezzi di riferimento differenziati per provincia, segmento, *rating* e forma tecnica)
 - utilizzo di logiche “EVA[®]-based”
 - gestione delle deroghe in base al valore e al potenziale del Cliente (*plafond* a livello di filiale)
 - nuovi strumenti di supporto decisionale a disposizione del gestore nella formulazione della proposta (inserimento nei sistemi della rete di un applicativo per la gestione del *pricing*)
- Chiusura di ~10.000 convenzioni nel 2011
- Introduzione specialisti *pricing* in Area
- Diffusione di una maggiore cultura e sensibilità alla gestione del prezzo attraverso corsi di formazione (8.100 giornate/uomo di formazione nel primo semestre 2011)



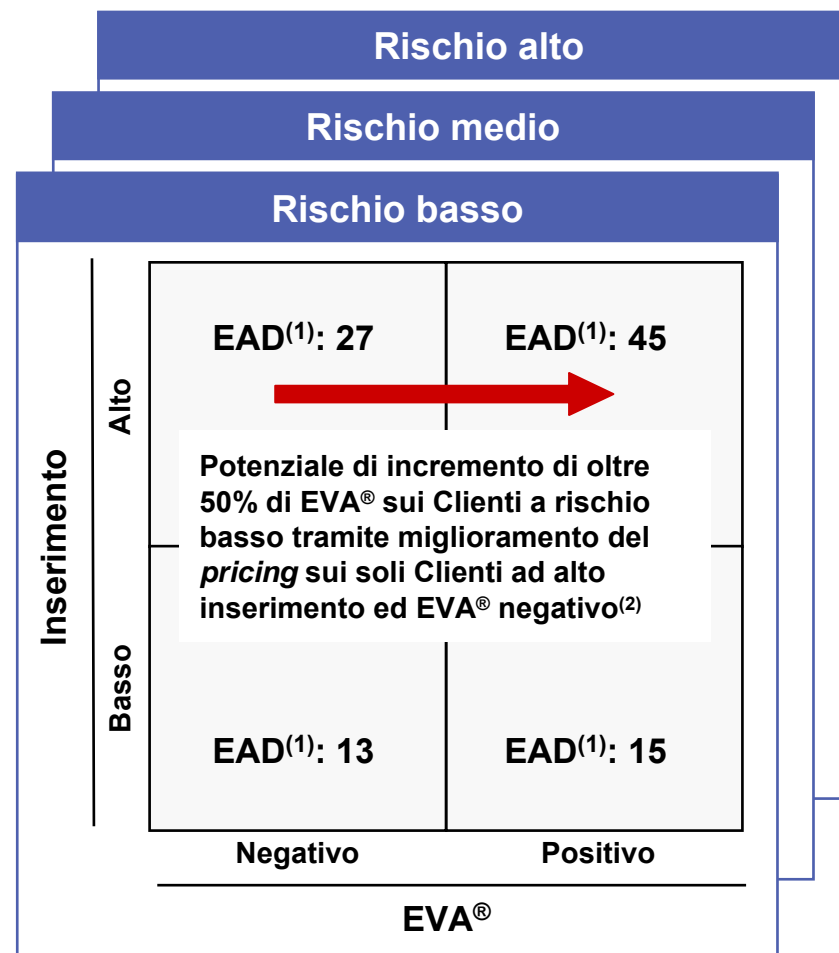
(1) Pro-forma omogenei con il perimetro del Piano d'Impresa 2011-2013/2015

Esempi di progetti per la crescita

Logiche di EVA[®] per la gestione del *pricing*

ESEMPIO IMPRESE

- Segmentazione della clientela Imprese e *Corporate* in base a criteri di
 - ❑ valore generato/assorbito (EVA[®])
 - ❑ rischio
 - ❑ livello di inserimento
- Utilizzo logica EVA[®] per orientare approccio commerciale e *pricing*
- Definizione dei listini e delle regole di applicazione dei prezzi (es. deroghe) per
 - ❑ riportare a EVA[®] positivo i Clienti che assorbono valore
 - ❑ incrementare l'inserimento sui Clienti a EVA[®] positivo



Nota: Dati al 31 dicembre 2010

(1) Exposure at default. Valori nella matrice espressi in percentuale, fatta 100 l'EAD totale dei Clienti a rischio basso

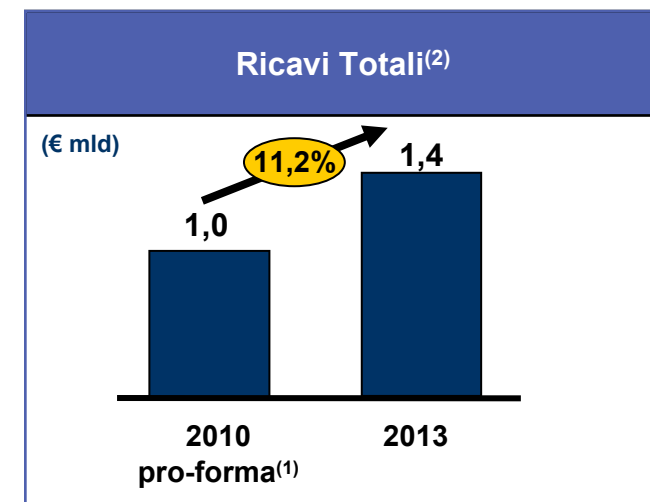
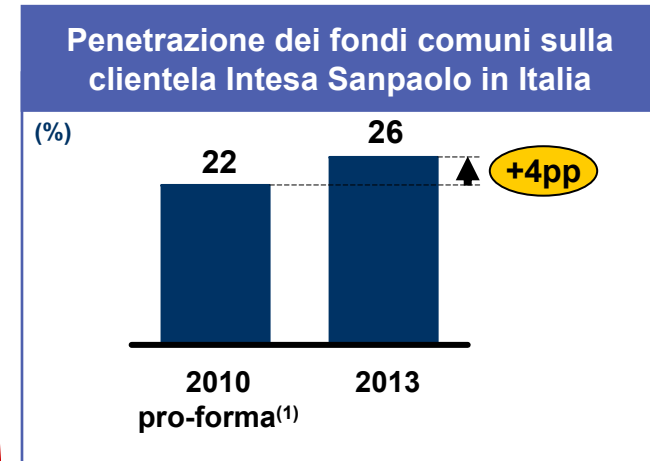
(2) Ipotesi di dimezzare il gap di EVA[®]/EAD vs. Clienti ad alto inserimento ed EVA[®] positivo

Esempi di progetti per la crescita

Consolidare la *leadership* nell'Asset Management: grande potenziale da cogliere

CAGR/ Δ pp 2010-2013

- Eurizon Capital è già oggi *leader* in Italia, con quote di mercato rilevanti e in ulteriore crescita
- Notevole potenziale di sviluppo, sia in Italia che all'estero
 - Italia tra i paesi con lo *stock* di risparmio più elevato al mondo (Attività Finanziarie Totali di €3.600mld - pari a ~250% del PIL - con un'incidenza del risparmio gestito limitata al 25%)
 - ~11mln di Clienti in Banca dei Territori con ~€106mld di raccolta amministrata su cui è in corso uno sforzo di conversione
 - più di 8mln di Clienti nelle banche del Gruppo fuori dall'Italia con penetrazione molto bassa
 - presenza nel mercato cinese tramite Penghua Fund



(1) Pro-forma omogenei con il perimetro del Piano d'Impresa 2011-2013/2015

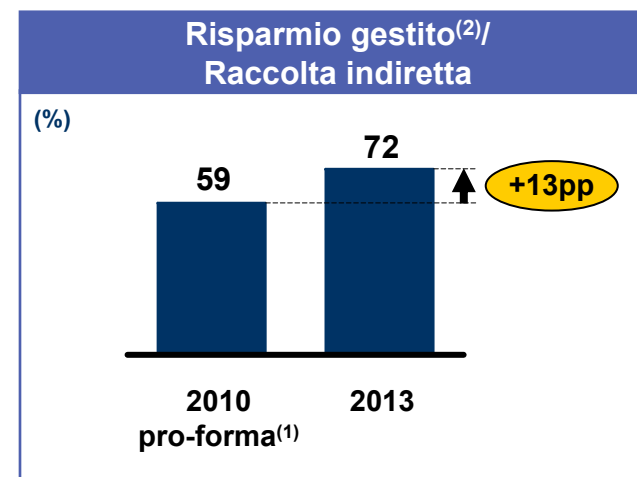
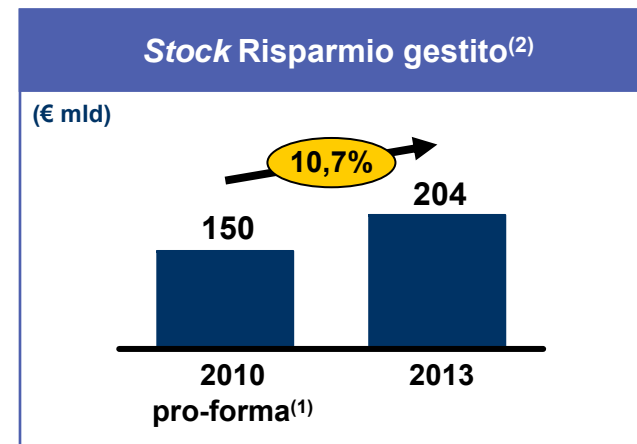
(2) Ricavi risparmio gestito, fabbrica prodotto e distribuzione, esclusa Bancassicurazione

Esempi di progetti per la crescita

Consolidare la *leadership* nell' *Asset Management*: azioni per cogliere il potenziale

CAGR/ Δ pp 2010-2013

- Progetto gestione del risparmio Banca dei Territori
 - modello di consulenza evoluto basato sui bisogni della clientela lungo tutto il ciclo di vita e sull'ottimizzazione del profilo rischio rendimento
 - gamma prodotti semplice per tutti i Clienti e rispondente ai bisogni specifici per i Clienti evoluti (es. previdenza)
 - forti investimenti in strumenti informatici di supporto e formazione ai gestori (~€30mln)
- Rafforzamento presidio sulla clientela istituzionale e investimenti mirati su *asset class core* e *partnership* per prodotti *non core* (“*Guided Open Architecture*”)
- Sfruttamento sinergie infragruppo
 - riposizionamento di Epsilon (JV tra Eurizon Capital e Banca IMI) quale centro di eccellenza delle gestioni non tradizionali
 - creazione fabbrica prodotto unica a servizio delle Banche Estere
 - sfruttamento sinergie tra Eurizon Capital e *Private Banking*



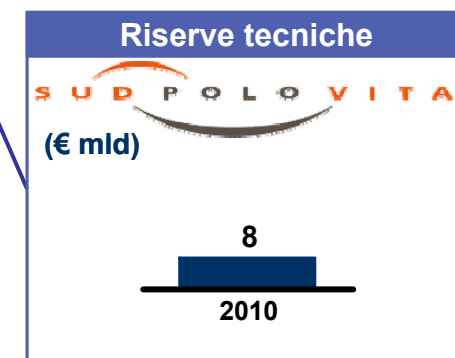
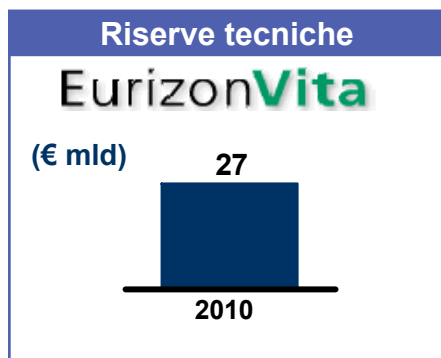
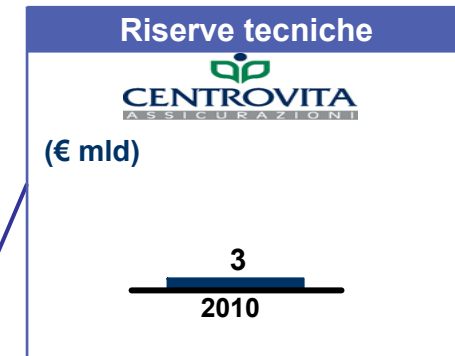
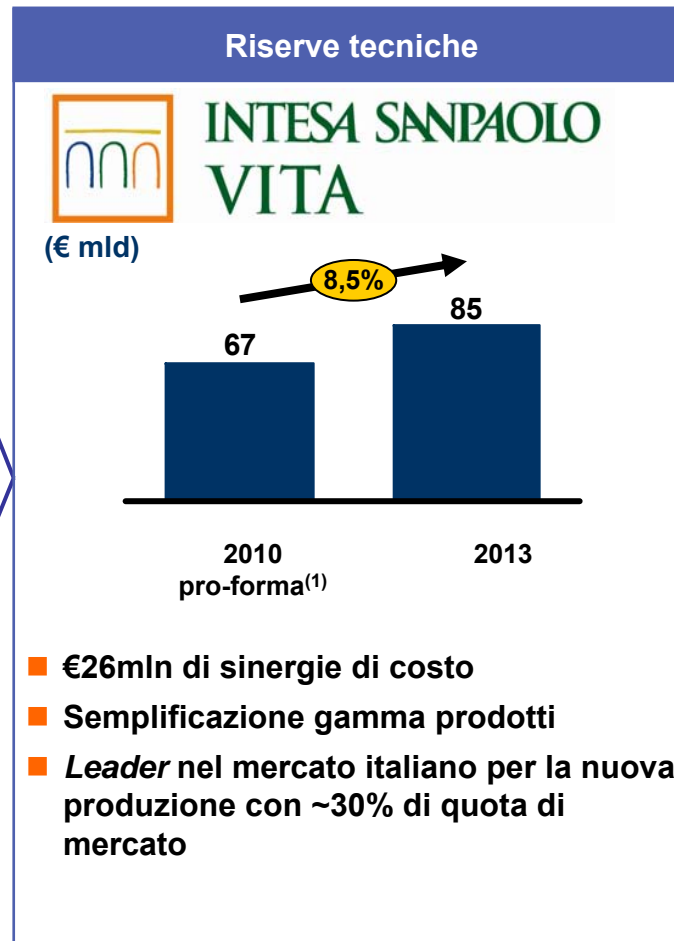
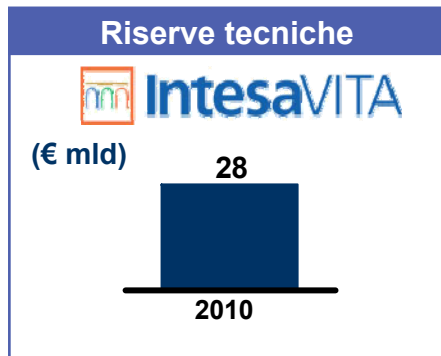
(1) Pro-forma omogenei con il perimetro del Piano d'Impresa 2011-2013/2015

(2) Dati relativi alla Banca dei Territori, comprensivi di Bancassicurazione

Esempi di progetti per la crescita – Banca dei Territori

Creazione di un *player* di scala nazionale nella Bancassicurazione

CAGR 2010-2013



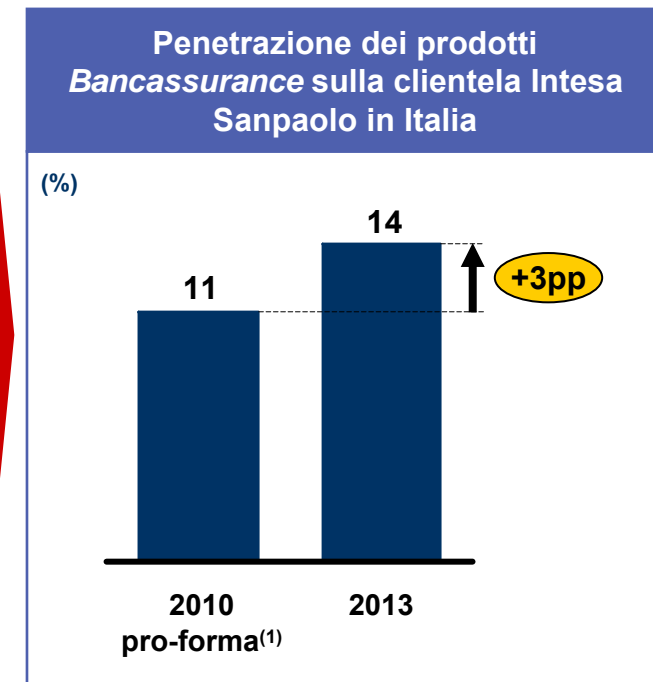
(1) Pro-forma omogenei con il perimetro del Piano d'Impresa 2011-2013/2015

Esempi di progetti per la crescita – Banca dei Territori

Rafforzare la *leadership* nella Bancassicurazione

Δpp 2010-2013

- Contributo rilevante ai risultati di Gruppo (ricavi fabbrica e distribuzione ~€1,1mld nel 2013)
- Spinta *cross-selling* su ~11mln di Clienti che interagiscono frequentemente con oltre 5.500 filiali
- Ramo Vita
 - già oggi *leader* in Italia con quota di mercato del ~30%⁽²⁾
 - integrazione entro l'anno delle quattro compagnie (es. unificazione IT già realizzata)
 - rivisitazione e unificazione della gamma prodotti e riduzione del *time-to-market*
- Ramo Danni
 - obiettivo di diventare *leader* in Italia, facendo leva sui vantaggi competitivi rispetto ai concorrenti tradizionali
 - lancio nel 2011 di un prodotto RC Auto innovativo
 - estensione ad altri prodotti di base per la famiglia
- Rilancio della previdenza complementare (già a oggi ~€10mld di masse) anche tramite la razionalizzazione della gamma prodotti e la creazione di nuovi strumenti di simulazione e rendicontazione della posizione previdenziale



(1) Pro-forma omogenei con il perimetro del Piano d'Impresa 2011-2013/2015

(2) Nuova produzione reti bancarie e Poste

Esempi di progetti per la crescita – Banca dei Territori

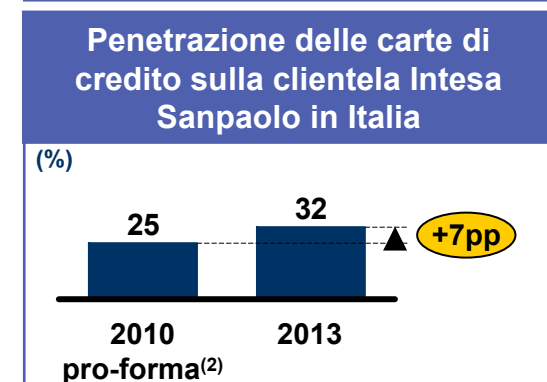
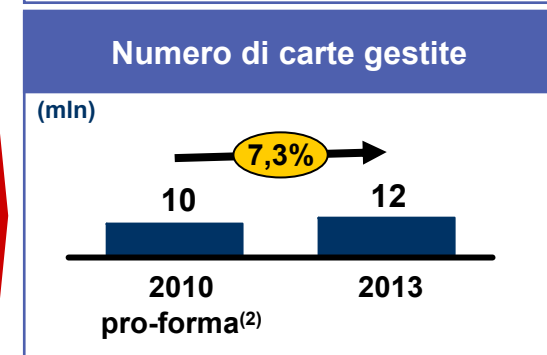
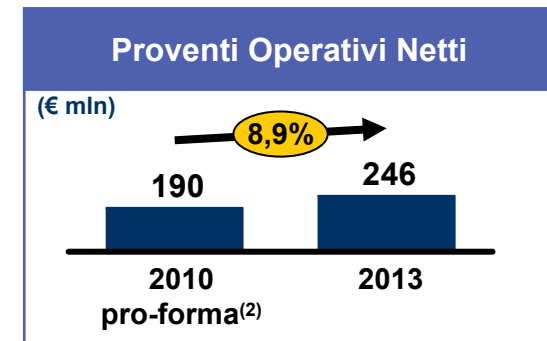
Valorizzare la *leadership* di SETEFI nel settore delle carte

- Già oggi *leader* di mercato (oltre il 23% di quota di mercato⁽¹⁾)
- Pieno sfruttamento sinergie con Banca dei Territori tramite il completamento della migrazione carte/POS non gestiti dalla società e con Banche Estere tramite *cross-border acquiring*
- Realizzazione nuovi servizi ad alto valore aggiunto, utilizzando nuove tecnologie (es. *mobile payments*)
- Acquisizione di nuova clientela attraverso l'inserimento in comparti con spazi di crescita (*parking*, nuovi accordi di *acquiring* con operatori di grandi dimensioni, ...)
- Ulteriore miglioramento efficienza operativa per garantire ancora più elevati livelli di servizio

(1) Volumi transazioni carte

(2) Pro-forma omogenei con il perimetro del Piano d'Impresa 2011-2013/2015

CAGR/Δpp 2010-2013



Esempi di progetti per la crescita – Banca dei Territori

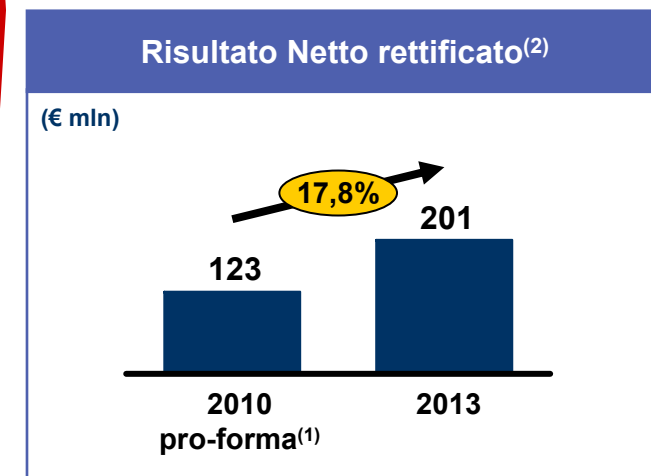
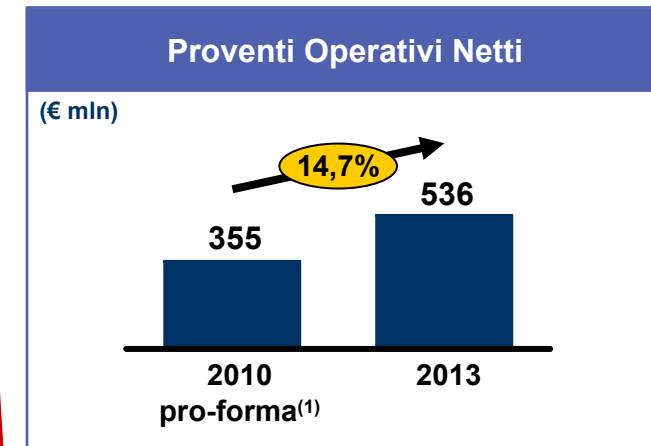
Leadership nel Private Banking



INTESA SANPAOLO
PRIVATE BANKING

CAGR 2010-2013

- **Leader di mercato con ~€70mld di masse amministrative totali**
- **Nuova segmentazione dei modelli di servizio in base al patrimonio e alle caratteristiche socio-demografiche del cliente**
- **Rafforzamento della qualità della consulenza**
 - **inserimento in rete di figure specialiste di prodotto-servizio**
 - **potenziamento dei sistemi tecnologici a supporto (es. sistemi di *videoconference* sede-Cliente)**
- **Valorizzazione delle sinergie *cross-segmento***
 - **acquisizione nuova clientela *Private* da rapporti esistenti con *Imprese e Corporate***
 - **lavoro congiunto con *Retail* per clientela *Affluent* maggiormente esposta alle offerte della concorrenza**



(1) Pro-forma omogenei con il perimetro del Piano d'Impresa 2011-2013/2015

(2) Ante oneri di integrazione e ammortamento del costo di acquisizione

Esempi di progetti per la crescita – Banca dei Territori

Sviluppare i finanziamenti a medio-lungo termine

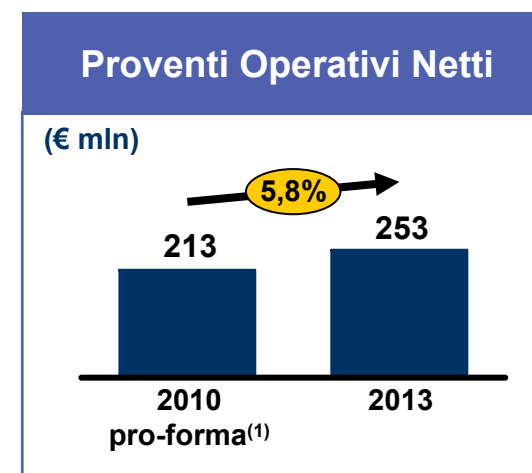
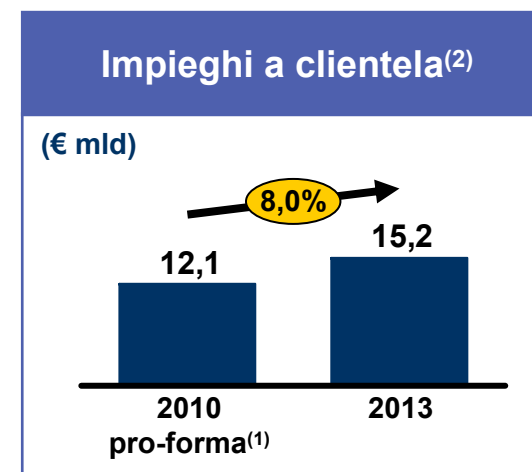


- Mediocredito Italiano è centro di competenza per
 - finanziamenti a medio-lungo termine
 - finanziamenti agevolati
 - *corporate finance* per PMI
- Verranno ulteriormente rafforzati i *desk* specializzati
 - *Energy*
 - *Fashion*
 - *Hospitality*
 - *Media & Entertainment*
 - *R&D intensive*
 - *Shipping*
- Piano di sinergie con
 - la rete delle filiali
 - tutte le società prodotte che si occupano di finanziamenti a medio-lungo termine

(1) Pro-forma omogenei con il perimetro del Piano d'Impresa 2011-2013/2015

(2) Volumi medi

● CAGR 2010-2013



Esempi di progetti per la crescita – Banca dei Territori *Leadership nel Non Profit*



■ Il mondo *Non Profit* è di grande importanza economica oltre che sociale

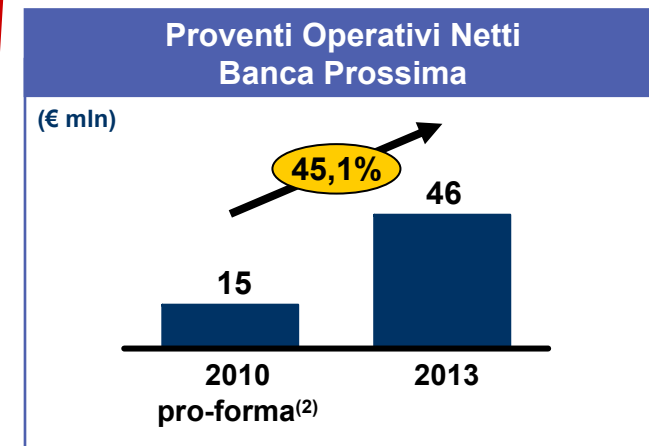
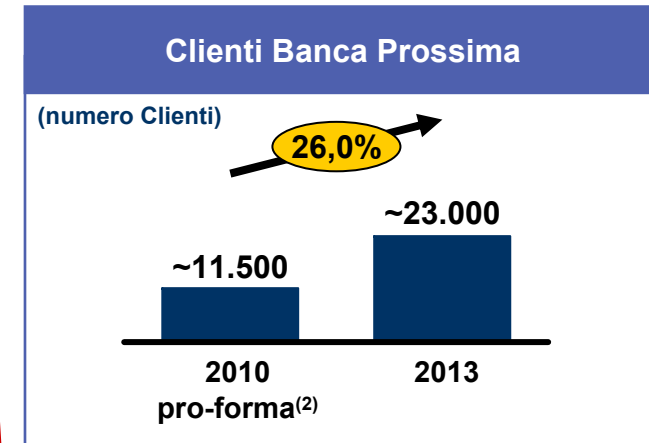
- ❑ ~250.000 organizzazioni *Non Profit* (ONP), ~€45 mld di entrate, ~€10,7 mld di crediti, ~700.000 dipendenti, ~3,3mln di volontari, ~26mln di utenti⁽¹⁾
- ❑ Il Gruppo Intesa Sanpaolo serve oltre 50.000 ONP, con massa amministrata per oltre €5mld, a cui ha erogato credito per ~€1,5mld

■ Oltre al sostegno alle ONP esistenti il Gruppo contribuisce a crearne di nuove: per esempio con l'iniziativa Pan ha dato vita a 416 asili (circa ~12.000 bambini) sostenendo occupazione per ~3.000 addetti del settore

■ Banca Prossima è l'unità specializzata del gruppo per servire il *Non Profit*; offre alle ONP una gamma completa di

- ❑ servizi bancari dedicati: conti, servizi transazionali, finanziamenti, investimenti, coperture assicurative, factoring, ...
- ❑ soluzioni a bisogni critici: strumenti e consulenza per la raccolta fondi, servizi informatici, ...

● CAGR 2010-2013



(1) Proiezioni 2010 sulla base di dati Istat

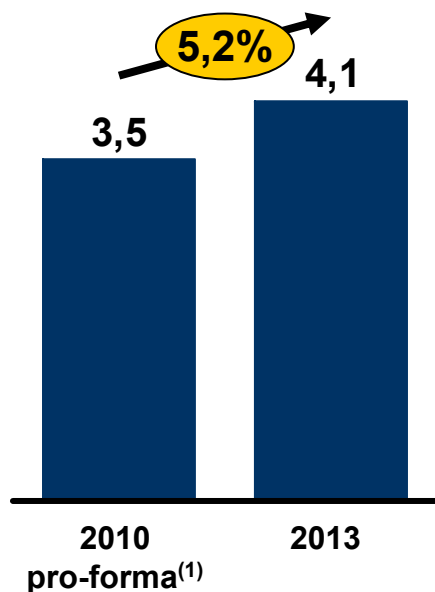
(2) Pro-forma omogenei con il perimetro del Piano d'Impresa 2011-2013/2015

Esempi di progetti per la crescita Estrarre il potenziale del *Corporate e Investment Banking*

CAGR 2010-2013

Crescita dei Proventi Operativi Netti 2013 vs. 2010

(€ mld)



Esempi progetti realizzativi

- Affinare i modelli di servizio
- Rafforzare ulteriormente la *leadership* di Banca IMI
- Innovare l'offerta di *Transaction Banking*
- Espandere selettivamente il business internazionale
- *Leadership* nel *factoring* e nel *leasing*

Evoluzione da “*National Champion*” a “*Regional Player*” europeo

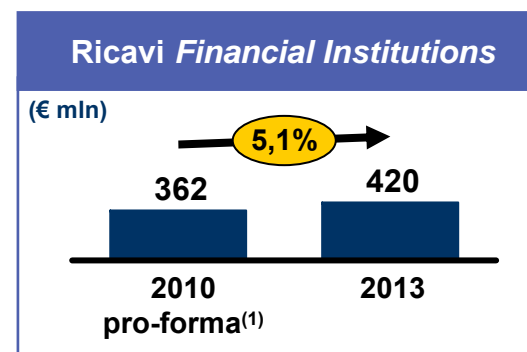
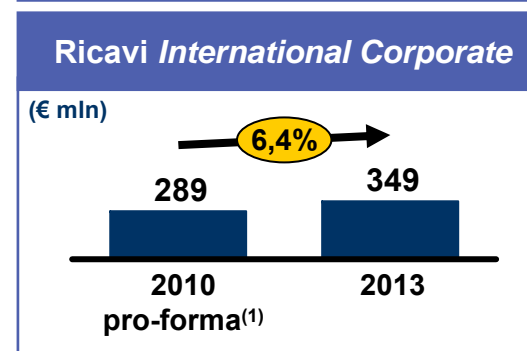
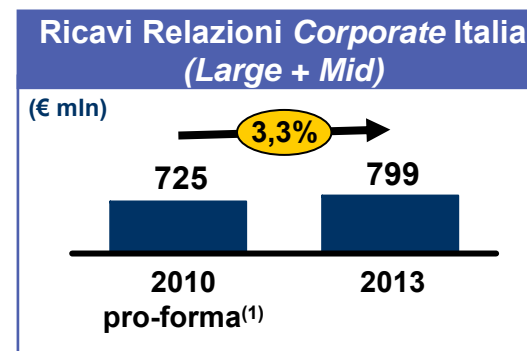
(1) Pro-forma omogenei con il perimetro del Piano d'Impresa 2011-2013/2015

Esempi di progetti per la crescita – Corporate e Investment Banking

Affinare i modelli di servizio

CAGR 2010-2013

- **Mantenimento della *leadership* sul *Large e Mid Corporate***
 - ulteriore rafforzamento del modello di servizio settoriale
 - spinta sul *cross-selling* attraverso il completamento del modello di servizio clienti “*top priority*”
- **Ulteriore sviluppo della clientela *Financial Institutions* attraverso un’offerta specifica sui prodotti di *Investment Banking*, anche per cogliere le opportunità determinate da Basilea 3**
- **Rafforzamento del *cross-selling*, valorizzando le competenze di prodotto rilevanti per servire i diversi settori industriali**



(1) Pro-forma omogenei con il perimetro del Piano d'Impresa 2011-2013/2015

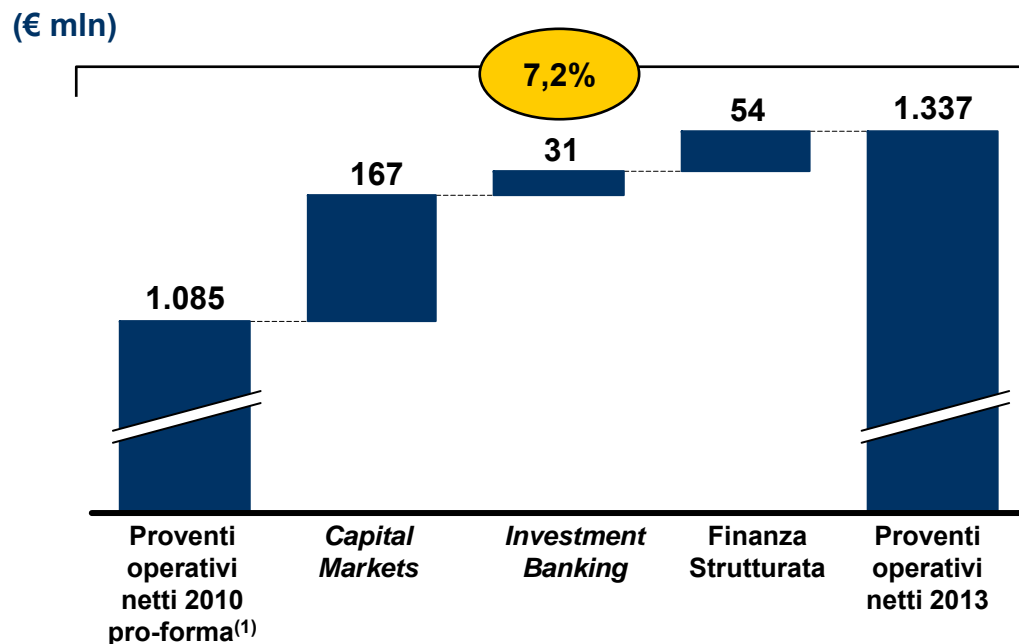
Rafforzare ulteriormente la *leadership* di BANCA IMI

- Nel corso degli ultimi anni Banca IMI è diventato il principale operatore nel paese
 - oltre €1mld di ricavi (pari al 7% del totale di Gruppo nel 2010)
 - oltre €500mln di utile (pari al 20% dell'utile di Gruppo nel 2010)
 - *leadership* di mercato su *DCM* e Finanza Strutturata
 - quote di mercato oltre il 10% su tutti gli altri prodotti *Capital Markets* e di *Investment Banking*
- Allargamento dell'offerta in Italia
 - nel *Capital Markets*, con nuovi prodotti *retail* (certificati, fondi e *bond* strutturati)
 - nell'*Investment Banking* con focus su Clienti *Corporate* ad alto potenziale e su *Financial Institutions* (es. *advisory* su *compliance* a Basilea 3)
 - nella Finanza Strutturata con l'attività di *Corporate specialised lending*
- Rafforzamento del *business* estero con ampliamento dei prodotti *Capital Markets* su tassi e cambi, e lo sviluppo di relazioni con “*Top multinational corporates*” per attività di finanza strutturata e *Investment Banking*
- Piano di investimenti su prodotti e macchina operativa di ~€100mln nel triennio 2011-2013

Esempi di progetti per la crescita – Corporate e Investment Banking

Rafforzare ulteriormente la leadership di BANCA IMI

Contributo alla crescita dei Proventi Operativi Netti 2013 vs 2010 di Banca IMI

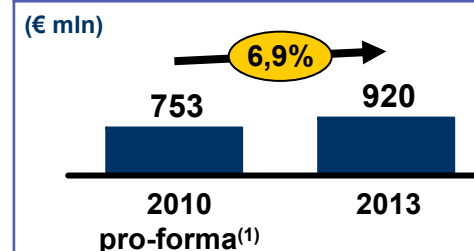


- Oltre l'80% dei Proventi Operativi Netti 2010 deriva da attività con clientela
- Crescita sostenuta nei tre comparti di *business*
- VaR medio 2013 a €24mln vs. €14mln al 2010

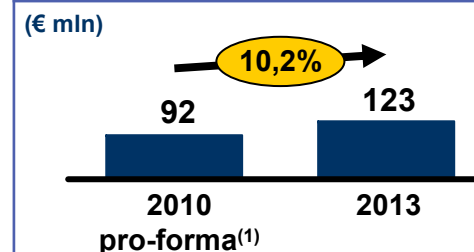
(1) Pro-forma omogenei con il perimetro del Piano d'Impresa 2011-2013/2015
L'eventuale mancata quadratura dipende dagli arrotondamenti. CAGR calcolati sui valori puntuali in milioni di euro

 CAGR 2010-2013

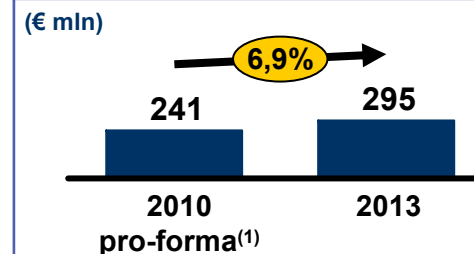
Ricavi Capital Markets



Ricavi Investment Banking



Ricavi Finanza Strutturata

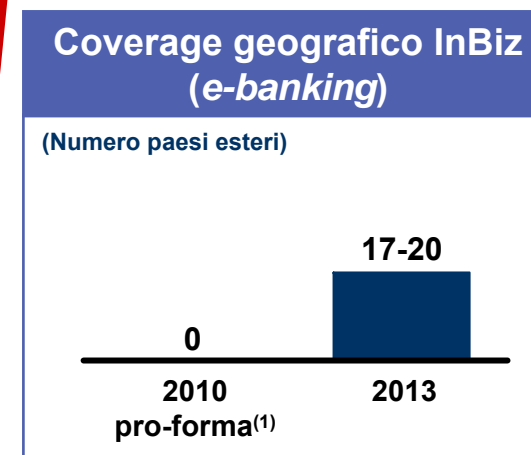
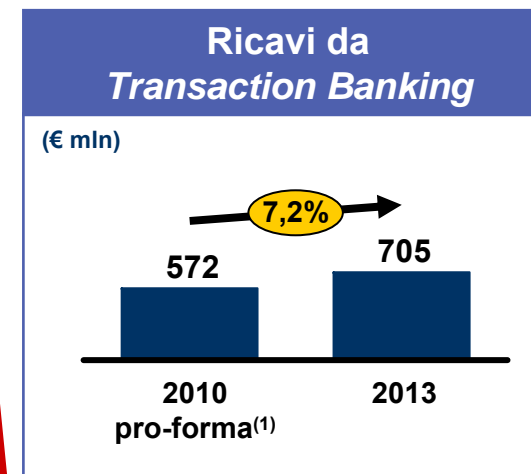


Esempi di progetti per la crescita – Corporate e Investment Banking

Innovare l'offerta di *Transaction Banking*

CAGR 2010-2013

- Creazione del “Polo Transazionale”
 - integrazione di oltre 150 funzionalità/prodotti di *cash & liquidity management*⁽²⁾, *trade services*⁽³⁾, *factoring* e fatturazione elettronica nel nuovo portale web di *e-banking* del Gruppo (InBiz)
 - potenziamento dell'attuale offerta, sviluppo di nuovi prodotti e strutturazione di offerte integrate (es. *supply chain financing*)
 - rafforzamento e focalizzazione del modello di *go-to-market* per raggiungere ~400.000 attuali Clienti (da *Small business* a *International Corporate*), potenziali *target* della nuova offerta
 - estensione progressiva nell'orizzonte di Piano ad almeno 17 paesi esteri coperti dal *network* di Intesa Sanpaolo
 - miglioramento della qualità del servizio offerto tramite il potenziamento e l'integrazione della macchina operativa (es. realizzazione del nuovo “motore” pagamenti e incassi – *payment services hub*)



(1) Pro-forma omogenei con il perimetro del Piano d'Impresa 2011-2013/2015

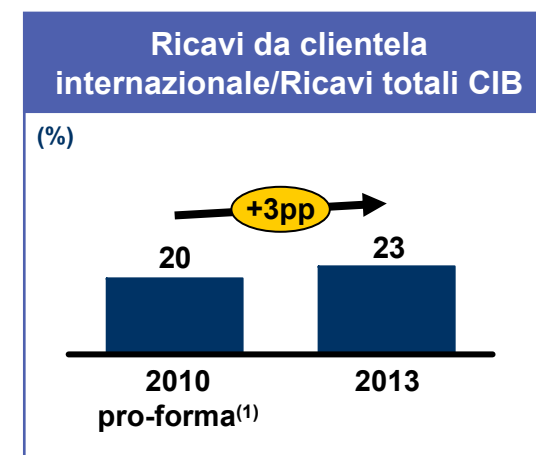
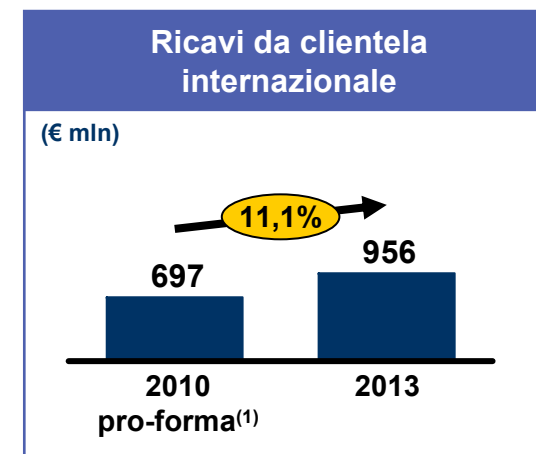
(2) Ad esempio incassi, pagamenti e cash pooling

(3) Ad esempio garanzie internazionali e lettere di credito

Espandere selettivamente il *business* internazionale

CAGR/ Δ pp 2010-2013

- Consolidamento del modello di *coverage* globale a presidio locale attraverso
 - significativo potenziamento delle attuali filiali estere in termini di relazioni e prodotti
 - espansione selettiva del network estero (es. Turchia) con l'apertura di nuove filiali, uffici di rappresentanza e partecipate
- Accelerazione dello sviluppo della clientela *Top Corporate* internazionale. Paesi *target*: Francia, Germania, Gran Bretagna e Spagna
- Sviluppo dell'attività internazionale con le *Financial Institutions* nei mercati *target*
- Completamento dell'offerta destinata alla clientela *target* a supporto dell'internazionalizzazione
 - prodotti di *Investment Banking*, *Capital Markets* e finanza strutturata attraverso Banca IMI
 - prodotti per la gestione dei flussi *import-export*, quale base per la costruzione della relazione commerciale su prodotti più evoluti (es. *financial value chain*, *payment hub*, *factoring* internazionale)
- Sviluppo collaborazione strutturale con le Banche del Gruppo fuori Italia



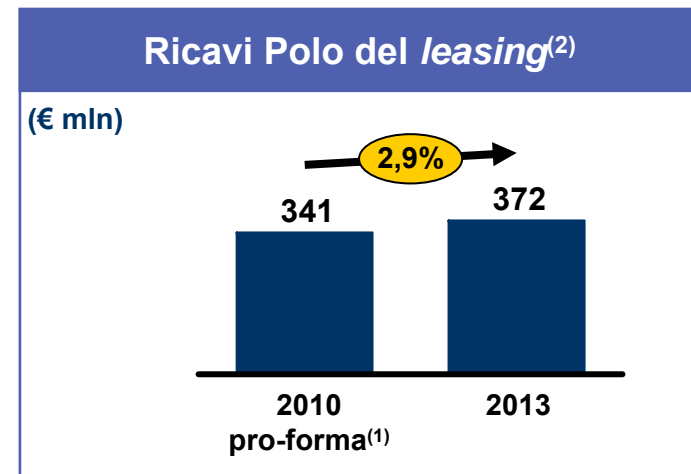
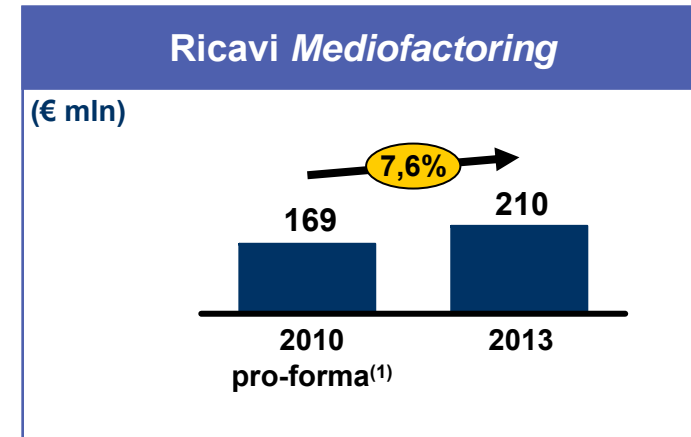
(1) Pro-forma omogenei con il perimetro del Piano d'Impresa 2011-2013/2015

Esempi di progetti per la crescita – Corporate e Investment Banking

Leadership nel factoring e nel leasing

CAGR 2010-2013

- Sviluppo dell'attività di *Mediofactoring*
 - leader indiscusso di mercato con oltre il 27% di quota di mercato in Italia
 - rafforzamento della collaborazione con Banca dei Territori
 - consolidamento estero e supporto all'espansione internazionale del *Corporate & Investment Banking*, con leva sui prodotti della *financial value chain*
- Consolidare il “Polo del *Leasing*” del Gruppo
 - consolidamento prodotto energia e lancio nuovi prodotti (*leasing* pubblico, *leasing* operativo)
 - potenziamento delle relazioni con le reti (in particolare con acquisizione Clienti *extra-captive*)
 - accompagnamento imprese italiane all'estero (anche attraverso l'interazione/integrazione con società di *leasing* estere del Gruppo)



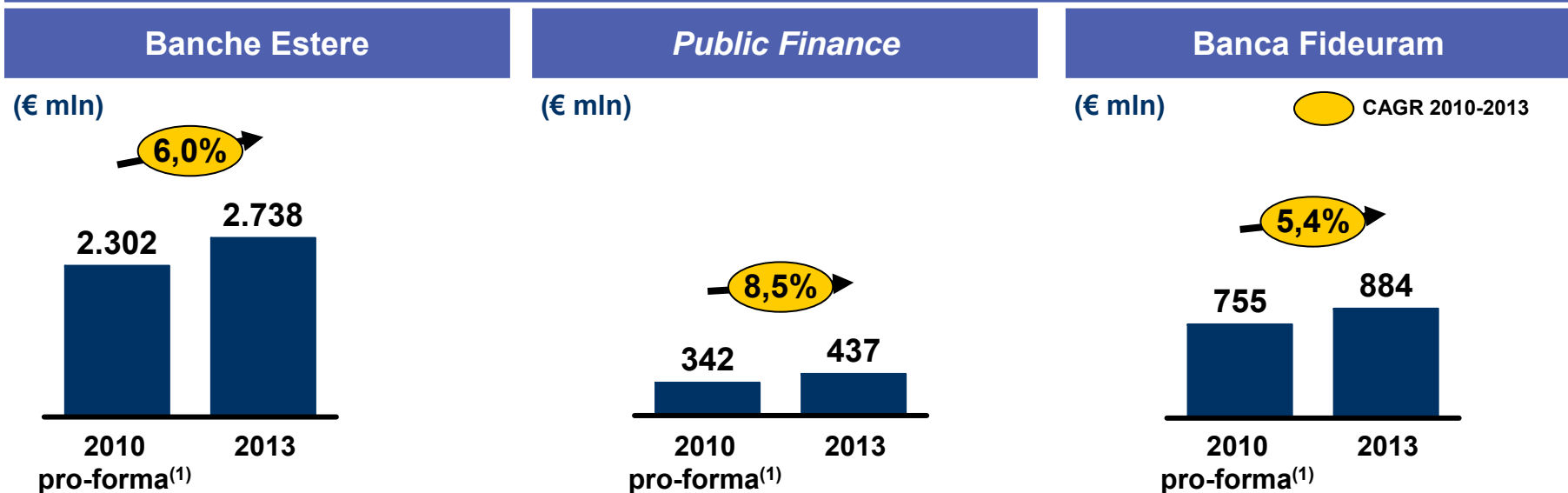
(1) Pro-forma omogenei con il perimetro del Piano d'Impresa 2011-2013/2015

(2) Leasint e Centro Leasing

Esempi di progetti per la crescita

Estrarre il potenziale da tutte le *Business Unit*

Crescita dei Proventi Operativi Netti 2013 vs. 2010



- Rafforzare il modello dei Poli di eccellenza
- Affinare i modelli di servizio
- Aumentare efficacia ed efficienza dei canali
- Innovare l'offerta di prodotto
- Evolvere dalla *Customer satisfaction* alla *Customer experience*

- Supporto alla realizzazione delle grandi infrastrutture in Italia
- Consolidamento *leadership* domestica
- Crescita selettiva fuori dall'Italia

- Rafforzamento della *leadership* in Italia
- Sviluppo del *Private Banking*
- Estensione del servizio di consulenza evoluta
- Consolidamento di altre reti di promotori italiane

(1) Pro-forma omogenei con il perimetro del Piano d'Impresa 2011-2013/2015

Esempi di progetti per la crescita – Banche Estere

Rafforzare il modello dei Poli di eccellenza

CAGR 2010-2013

Asset Management

- Creazione unitamente a Eurizon Capital, partendo dai Poli di eccellenza in Croazia, Ungheria, Slovacchia e Serbia, di un unico polo internazionale in grado di assistere tutte le banche dell'area CEE nello sviluppo dell'Asset Management

Consumer Finance

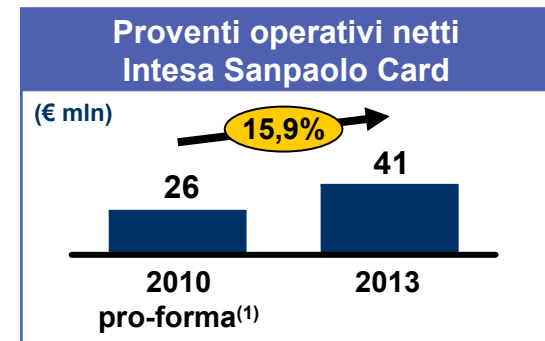
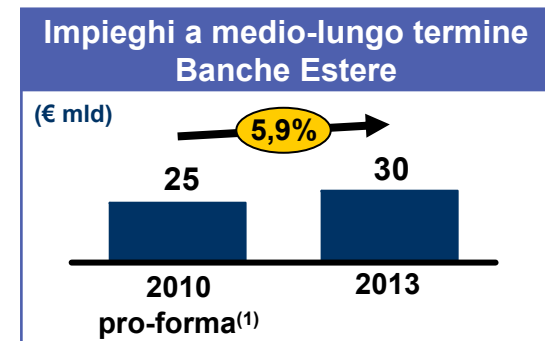
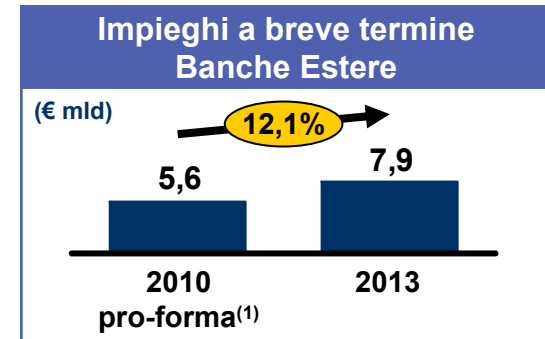
- Sviluppo del *business*, facendo leva sul successo ed esperienza di *Consumer Finance Holding* della Banca VUB in Slovacchia, anche attraverso l'apertura di filiali o società dedicate
- Possibile *partnership* per il lancio di una società di *consumer finance* in Cina

Leasing

- Integrazione delle 7 società di *leasing* in un unico *network* internazionale in grado di gestire progetti, Clienti e *vendor* in maniera integrata e centralizzata

Intesa Sanpaolo Card

- Avvio delle attività internazionali di Intesa Sanpaolo Card, società nata dai centri di eccellenza Croati e Sloveni
 - sviluppo del *business* presso tutte le Banche estere mediante lancio di nuovi prodotti internazionali e la costituzione di filiali locali
 - completamento processi di *in-sourcing*
 - gestione centralizzata *procurement* e *partnership* strategiche con i circuiti di pagamento



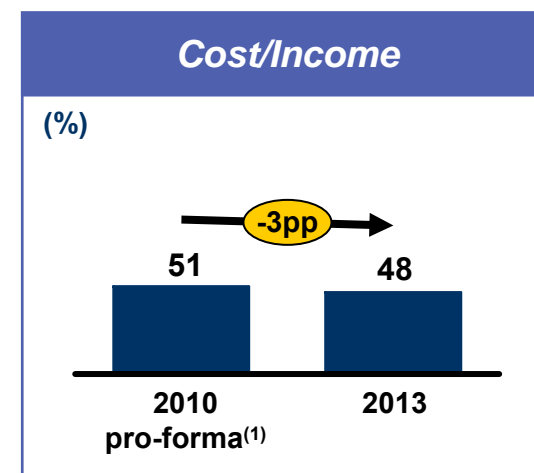
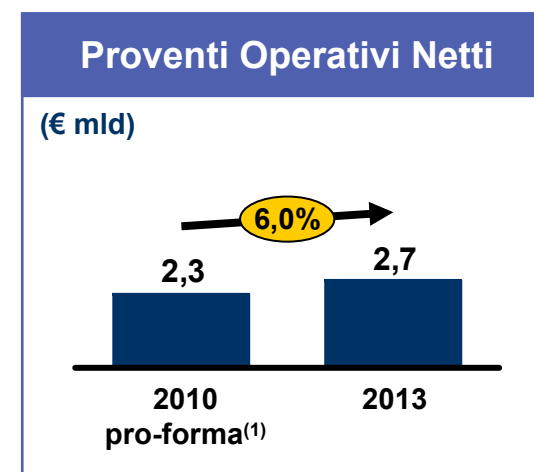
(1) Pro-forma omogenei con il perimetro del Piano d'Impresa 2011-2013/2015

Esempi di progetti per la crescita – Banche Estere

Affinare i modelli di servizio e aumentare efficacia ed efficienza dei canali distributivi

CAGR/ Δ pp 2010-2013

- Implementazione di modelli di servizio specializzati sui segmenti *Affluent, Small Business* e *SME*
- *Coverage* internazionale per la clientela multinazionale di Gruppo in sinergia con le Divisioni della Banca
- Ottimizzazione dei canali fisici
 - analisi di *geo-marketing* per individuare le aree a più elevato potenziale
 - analisi comparativa delle performance di aree e filiali
 - completamento dell'estensione del nuovo modello di filiale
- Sviluppo di una piattaforma multicanale (*Internet, call center, mobile banking, ATM*) integrata e disponibile per tutte le banche locali (multilingua, multidivisa)
- Diffusione delle competenze di *CRM-Retail (Customer Relationship Management)* presso le banche locali con il coordinamento del *Competence Centre* di Zagabria
- Sviluppo e diffusione di una nuova piattaforma *SME* tramite il *Competence Centre* di Zagabria



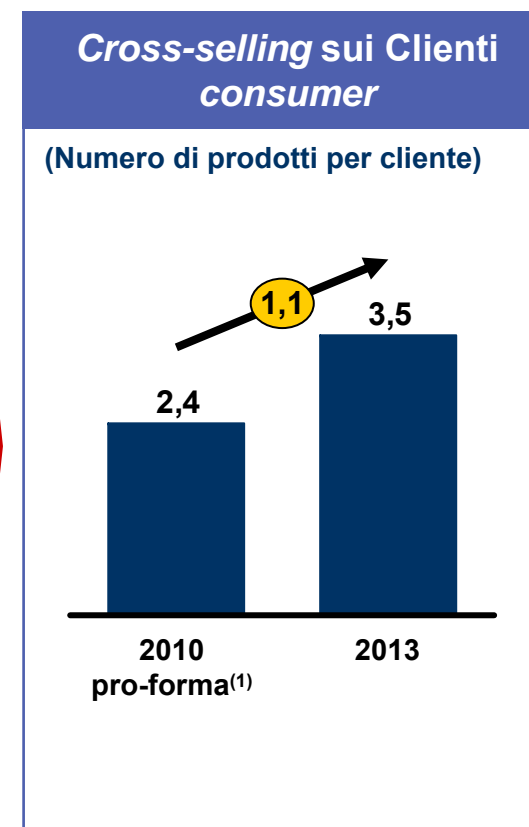
(1) Pro-forma omogenei con il perimetro del Piano d'Impresa 2011-2013/2015

Esempi di progetti per la crescita – Banche Estere

Innovare l'offerta di prodotto

Δ 2010-2013

- Sviluppo di prodotti e servizi innovativi *Retail*, sia specifici per paese sia estendibili alle diverse banche
 - prodotti di investimento in sinergia con le fabbriche prodotto di Gruppo (es. *structured deposits* in collaborazione con Banca IMI)
 - prodotti assicurativi di *credit protection*
 - gestione delle rimesse degli immigrati sfruttando il *network* internazionale del Gruppo
- Sviluppo di prodotti transazionali e di *trade finance* per *SME* (es. *cash management*, *payment factory*, garanzie)
- Focus su prodotti di *Investment Banking* e *private equity*, esportando nei diversi paesi le competenze distintive del Gruppo, anche tramite *hub* dedicati



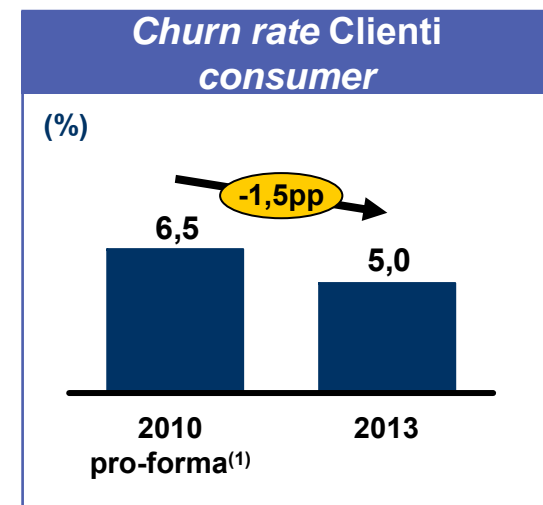
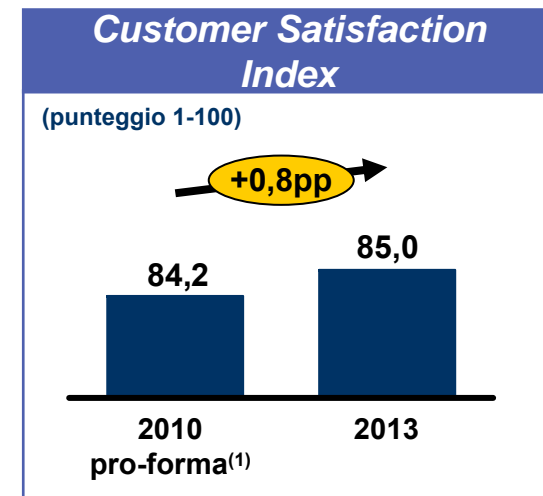
(1) Pro-forma omogenei con il perimetro del Piano d'Impresa 2011-2013/2015

Esempi di progetti per la crescita – Banche Estere

Evolvere dalla *Customer satisfaction* alla *Customer experience*

Δpp 2010-2013

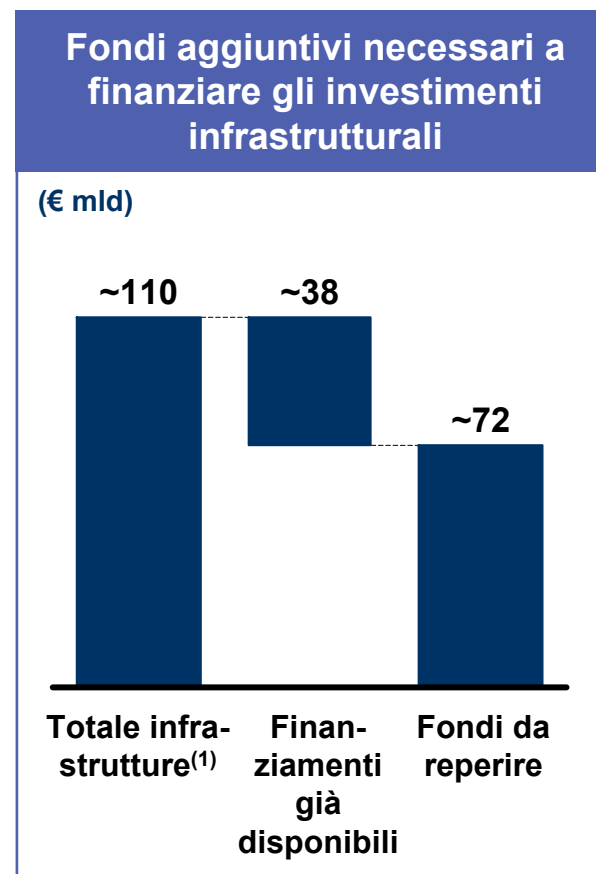
- *Customer satisfaction* nella maggior parte dei paesi esteri punto di forza su cui costruire per migliorare la *performance* commerciale
- Sistemi integrati di misurazione di *Customer satisfaction* e *Customer loyalty* sia per il *network* delle filiali, sia per il canale *Internet*
- Sviluppo di un nuovo sistema di misurazione della *Customer experience* anche a supporto della progettazione dei processi commerciali
- Monitoraggio delle azioni di miglioramento del servizio effettuate rispetto alle misure di *Customer satisfaction*, *Customer experience* e *loyalty*
- Estensione a tutte le banche del *Customer satisfaction index* nel sistema premiante



(1) Pro-forma omogenei con il perimetro del Piano d'Impresa 2011-2013/2015

Esempi di progetti per la crescita – *Public Finance* Consolidamento *leadership* domestica

- Nuovo impulso di BIIS alla realizzazione dei grandi progetti infrastrutturali del nostro paese (programma di oltre €350mld, di cui solo €30mld completati)
 - ruolo guida su molti dei principali progetti in fase di attuazione (es. Brebemi, Pedemontana Lombarda, TEM)
 - consolidato rapporto di fiducia con le controparti private e pubbliche coinvolte e capacità di interazione coordinata con le Istituzioni centrali e sul territorio
 - apporto diretto sia di credito sia di equity, con adeguate strategie di uscita una volta portati a regime i *cash flow*
- Consolidamento della leadership domestica nel *public finance*, assistendo il settore pubblico e le aziende collegate nella loro crescente domanda di finanza ordinaria e strutturata
 - ulteriore sviluppo del credito a breve (es. pro soluto crediti vs. PA) e a medio-lungo (es. *project financing* per le opere di pubblica utilità)
 - intervento con ruoli di *advisor* e *arranger* in relazione ai finanziamenti erogati (es. nel processo di consolidamento dei servizi pubblici locali)



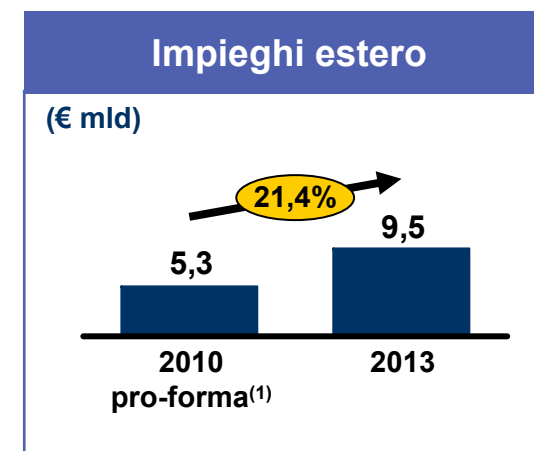
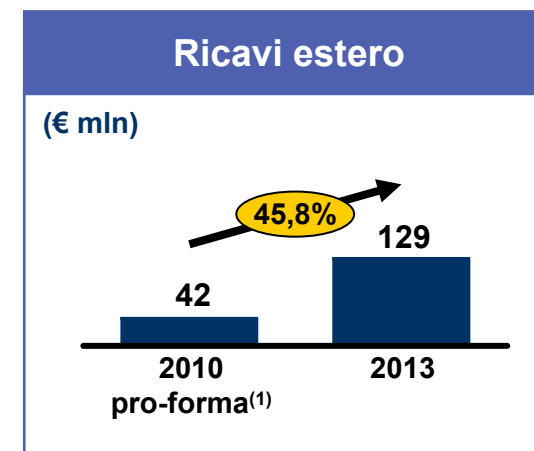
(1) Opere del quadro programmatico prioritario 2010-2013 che devono essere avviate entro il 2013 (61 interventi in totale)
Fonte: Programma infrastrutture strategiche – Allegato infrastrutture settembre 2010

Esempi di progetti per la crescita – *Public Finance*

Crescita selettiva fuori dall'Italia

- Sviluppo internazionale selettivo valorizzando competenze di BIIS nella strutturazione delle operazioni di *Public Private Partnership* (PPP)
 - UE – Est Europa: progetti TEN-T, €200mld fino al 2020
 - Polonia: oltre €50mld di investimenti
 - Turchia: programma di infrastrutture per oltre €250mld
- Sviluppo progressivo della gestione in loco dell'intera filiera dell'interazione tra Pubblico e Privato al fine di incrementare la base Clienti e la capacità di *origination*
 - facendo leva sulle sinergie con *Corporate & Investment Banking* e Banche Estere per creare strutture di *Public Finance* presso le filiali, gli uffici di rappresentanza e le banche estere
 - nei Paesi strategici per il Gruppo e con forte fabbisogno di PPP (es. Polonia e Turchia)

CAGR 2010-2013



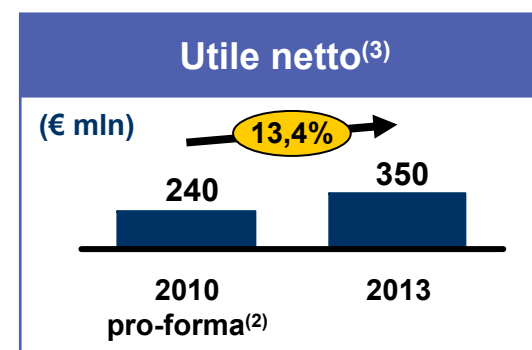
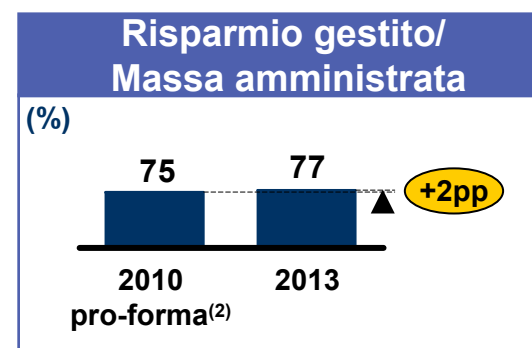
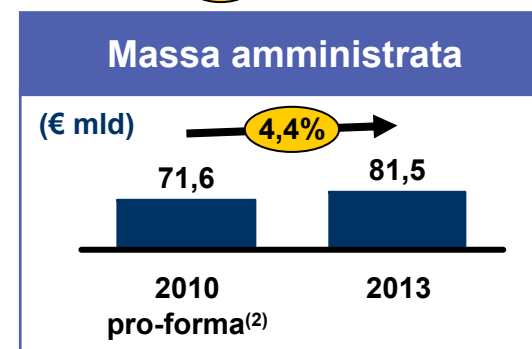
(1) Pro-forma omogenei con il perimetro del Piano d'Impresa 2011-2013/2015

Esempi di progetti per la crescita – Banca Fideuram⁽¹⁾

Rafforzamento *leadership* in Italia tramite sviluppo del *Private Banking* e estensione della consulenza evoluta

- Focus sullo sviluppo del *private banking* facendo leva su una *service line* (prodotti, servizi, strutture) dedicata ai 20.000 Clienti *Private* (obiettivo di aumentare il *Private* al 45% delle masse totali)
- Estensione al 25% dei Clienti del servizio di consulenza evoluta SEI, vera innovazione nel mercato dell'*asset gathering* anche al di là dei confini italiani
- Continuo rafforzamento dell'offerta prodotto e riposizionamento portafoglio attuale verso *asset* a maggior valore aggiunto, in linea con profilo di rischio del cliente
- Azioni di presidio del livello di servizio alla rete e di *retention* al fine di massimizzare il saldo netto dei promotori in ingresso (già raddoppiato dal 2008 a oggi)
- Lancio del progetto “Fideuram *mobile solution*”, per rivoluzionare il modo di operare dei promotori utilizzando gli strumenti IT più avanzati e migliorare il livello di servizio per i Clienti

CAGR/Δpp 2010-2013



(1) Inclusa Fideuram Vita

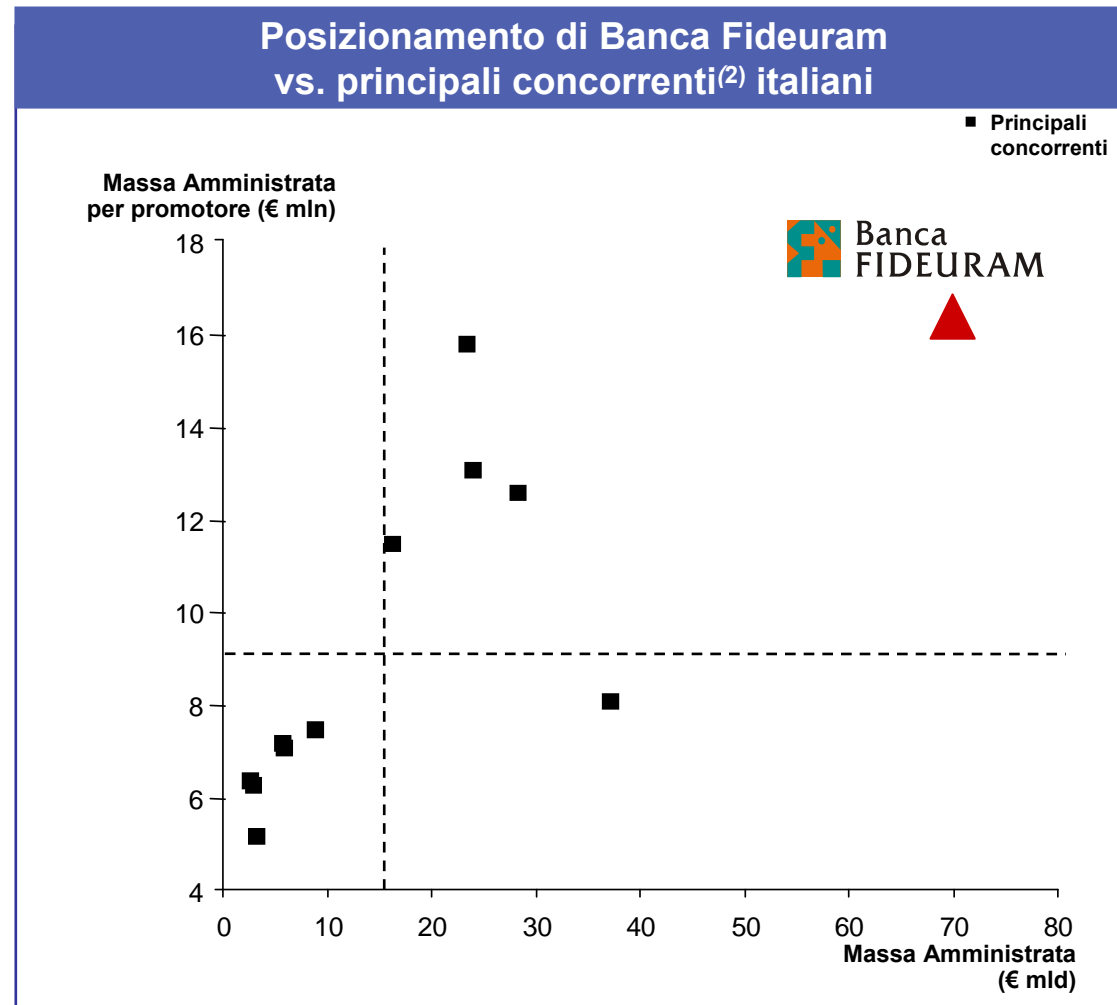
(2) Pro-forma omogenei con il perimetro del Piano d'Impresa 2011-2013/2015

(3) Ante oneri di integrazione ed ammortamento costo di acquisizione

Esempi di progetti per la crescita – Banca Fideuram⁽¹⁾

Consolidamento di altre reti di promotori italiane

- **Leader indiscusso nel mercato della promozione finanziaria, con una quota di mercato di oltre il 30% con oltre €70mld di massa amministrata, 4.400 private banker e 600.000 Clienti**
- **Completata con successo l'integrazione della rete di Carifirenze e portata a termine l'acquisizione di Banca Sara, che porterà ~450 nuovi promotori e €2,7mld di nuove masse**
- **Consolidamento nel Gruppo Fideuram di altre reti di promotori o di strutture di private banking per rafforzare la leadership in Italia**



(1) Inclusa Fideuram Vita

(2) Allianz Bank, Azimut, Banca Generali, Banca Network Inv., Banca Sara, Credem, Finanza & Futuro, Fineco Bank, Mediolanum, MPS e UBI Private Inv.

Fonte: Assoreti. Dati al 31 dicembre 2010

Un piano di azioni molto concreto per ridurre al minimo il rischio di esecuzione

**Progetti
per la
produttività**

**Progetti
per la
crescita**

**Progetti
per la
valorizzazione
delle nostre
persone**

**Progetti
per
controllare/
ottimizzare
rischi**

**Progetti per
ottimizzare la
liquidità**

**Progetti
per la
solidità
patrimoniale**

Gestire e valorizzare le nostre persone

- Per la realizzazione e il successo del Piano saranno essenziali la qualità delle persone, la loro capacità di condividere e di perseguire con convinzione gli obiettivi aziendali e di percepire la Banca come l'interesse comune da sostenere e sviluppare
- Gli obiettivi che ci proponiamo sono complessi e ambiziosi
 - aumentare la qualità dei servizi e l'attenzione al cliente
 - realizzare nuovi modelli di *business* e strutture gestionali più semplici ed efficaci
 - incrementare la produttività migliorando il rapporto tra ricavi e costi
 - modificare il *mix* interno delle risorse a favore delle funzioni commerciali per migliorare e sviluppare i rapporti con la clientela
- Fortissimo investimento sulle competenze e sui comportamenti di tutti i colleghi riconoscendo i risultati individuali e di squadra
- Nuovi progetti di sviluppo per valorizzare i talenti, riconvertire e riqualificare professionalmente le risorse, investendo in formazione e nelle differenze di genere
- Retribuzioni e sistemi di incentivazione basati sull'equità e sul merito, nel rispetto di regole chiare, per la creazione di valore e produttività
- Rafforzamento della Comunicazione interna attraverso un'informazione continua e trasparente finalizzata ad un maggior coinvolgimento delle persone con sistematici momenti di ascolto e confronto

Relazioni industriali

- **Rapporti con le Organizzazioni Sindacali ispirati a principi di rispetto reciproco e lealtà, all'osservanza e all'esigibilità delle regole per realizzare nuove convergenze per la crescita, la competitività e l'occupazione sostenibile. Modello di relazioni sindacali basato sulla reale concertazione – ricerca di soluzioni condivise – coerente con lo scenario di riferimento**

- **Confronto con il sindacato ai diversi livelli per presidiare la riorganizzazione attraverso**
 - **riqualificazione delle risorse**

 - **gestione attenta e prudente del *turn-over***

 - **governo del costo del personale**

 - **efficacia e qualità della prestazione lavorativa**

al fine di assicurare adeguati livelli di redditività, produttività e occupazione

- **Contrattazione orientata alla flessibilità e al migliore utilizzo delle strutture. Coerenza e stretta correlazione tra gli andamenti economici del Gruppo e la variabilità del salario, che dovrà assumere la forma di premio di risultato - anche pluriennale - utilizzando indicatori di redditività e di produttività**

Competenze e valorizzazione delle persone

Azioni previste

- **Revisione del modello delle competenze manageriali per orientare stili e comportamenti delle risorse e favorire il raggiungimento degli obiettivi del Piano**
- **Politiche di gestione e sviluppo dedicate al *Top Executive Group* per garantire la continuità manageriale**
- **Progetti di valorizzazione del talento**
 - **comunità *Emerging* e *Talent* dedicate ai talenti più giovani e vocati all'internazionalità (100 *Emerging* e 100 *Talent* selezionati da un bacino di 7.000 risorse)**
 - **comunità *Key Leaders* e *Job Master* per il *middle management* e le risorse altamente specialistiche**
- **Nuovo modello di sviluppo per il governo della crescita professionale delle persone con la costituzione di “bacini di sviluppabilità” ed enfasi sul *diversity management***

Esempi di progetti di valorizzazione delle nostre persone

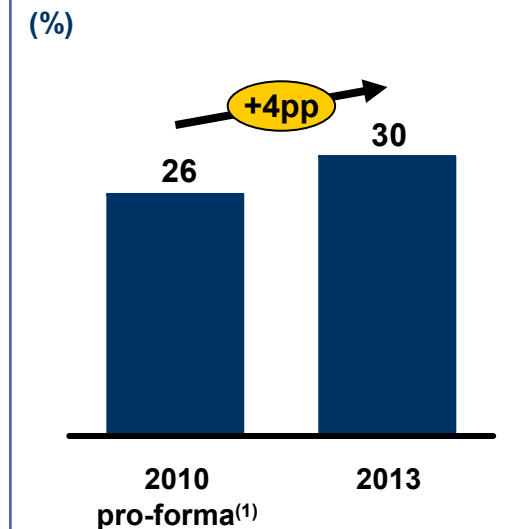
Valorizzazione del talento femminile

Azioni previste

- **Sostenibilità dei percorsi di crescita delle donne per aumentare la loro presenza nelle posizioni chiave del Gruppo. Entro il periodo di piano i ruoli di responsabilità ricoperti da personale femminile raggiungeranno il 30%**
- **Incentivazione dei congedi parentali al fine di contribuire ad un maggiore equilibrio nella ripartizione del lavoro e delle responsabilità familiari dei genitori**
- **Avvio di un progetto di Telelavoro che consenta di coniugare obiettivi di efficienza aziendale con la copertura dei bisogni personali di cura e assistenza**
- **Introduzione di maggiore flessibilità negli orari di lavoro, incentivando l'adozione del Part-time verticale e orizzontale**

Δpp 2010-2013

Ruoli di responsabilità ricoperti da donne



(1) Pro-forma omogenei con il perimetro del Piano d'Impresa 2011-2013/2015

Esempi di progetti per la valorizzazione delle nostre persone

Welfare Aziendale: valore concreto per le persone di Intesa Sanpaolo

Azioni previste

Nuovo Fondo Sanitario

- Sviluppo del nuovo Fondo sanitario (oltre 200.000 iscritti tra personale in servizio e in quiescenza, uniti da principi di solidarietà e mutualità)
- Ampliamento delle prestazioni e avvio iniziative di prevenzione per un valore pari al 2% del costo del lavoro

Previdenza complementare

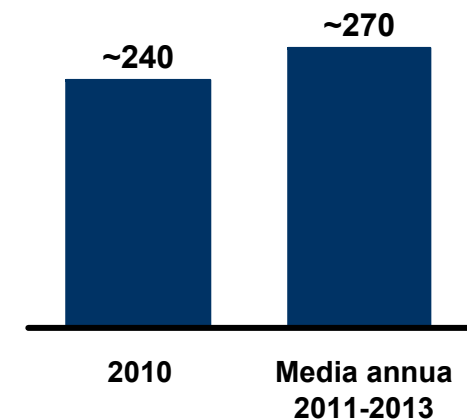
- Razionalizzazione delle diverse forme di previdenza integrativa: da 30 fondi a 4-5 macro tipologie armonizzate e semplificate
- Possibilità di destinare quote di retribuzione alla posizione individuale per incentivare il risparmio previdenziale (in particolare per le fasce di lavoratori più giovani)

Occupazione e solidarietà

- Avvio di un innovativo piano di “Solidarietà tra generazioni”, attraverso la progressiva estensione del *part-time* per accompagnare il passaggio dalla piena attività alla quiescenza, valorizzando esperienze e conoscenze e favorendo equivalente nuova occupazione

Valore del welfare aziendale

(€ mln)



Esempi di progetti per la valorizzazione delle nostre persone

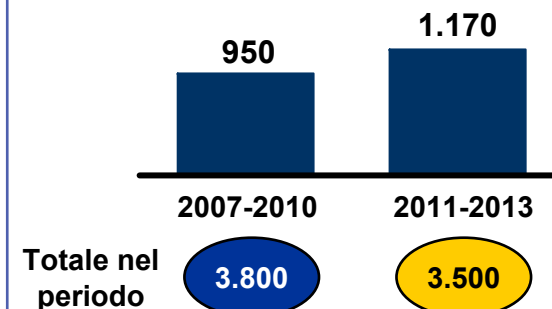
Investimenti in formazione

Azioni previste

- Oltre 1 milione di giornate/uomo annue in tutto l'orizzonte di Piano
- Coinvolgimento di oltre il 95% della popolazione aziendale in attività formative
- Ricerca e sviluppo di nuovi format (es. *web TV*, narrazione, *e-learning*) e innovazione nei processi di apprendimento
- Tematiche di rilevanza strategica (es. formazione manageriale, credito, ...) e nuovi temi (semplificazione, inclusione, terzo settore)
- Valorizzazione delle professionalità presenti in azienda (1.000 formatori interni)

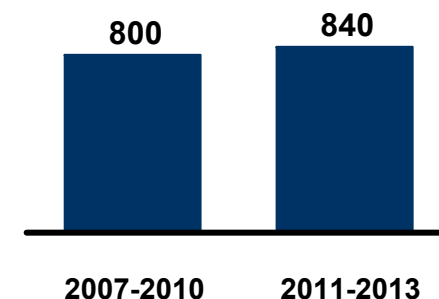
Giornate medie di formazione all'anno

(migliaia di giornate)



Totale investimenti in formazione⁽¹⁾

(€ mln)



(1) Compresi oneri figurativi per il personale in addestramento, pari a -€560mln nel periodo 2007-2010 e circa -€580mln nel periodo 2011-2013

Un piano di azioni molto concreto per ridurre al minimo il rischio di esecuzione

**Progetti
per la
produttività**

**Progetti
per la
crescita**

**Progetti
per la
valorizzazione
delle nostre
persone**

**Progetti
per
controllare/
ottimizzare
rischi**

**Progetti per
ottimizzare la
liquidità**

**Progetti
per la
solidità
patrimoniale**

Esempi di progetti per controllare/ottimizzare rischi

Ottimizzazione profilo di rischio creditizio

Azioni previste

Strategie creditizie e concessione del credito

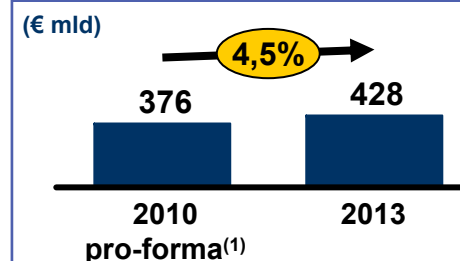
- **Estensione strategie creditizie a tutti i segmenti/prodotti**
 - indirizzi strategici espliciti per allocare il capitale a fronte del rischio di credito su *asset class* a miglior profilo di rischio-rendimento
 - indirizzi gestionali specifici per indirizzare spinta commerciale sui diversi segmenti/ prodotti agendo sui parametri di *business* rilevanti (es. aumento quota di inserimento per Imprese target)
- **Nuovo processo integrato *paperless* di concessione del credito**
 - modulare, con *chassis* comune per tutte le tipologie di credito ed aggiunta di *add-on* specifici per controparti/prodotti più complessi (es. medio-lungo termine)
 - con elevata automazione nell'acquisire dalle diverse procedure tutte le informazioni necessarie

Gestione e recupero del credito anomalo

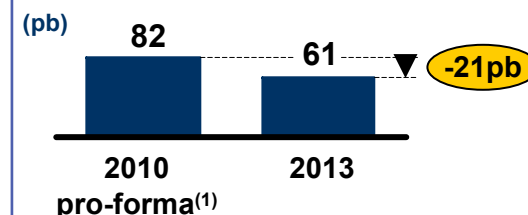
- **"*Special situation*" model in tutte le Divisioni, facendo leva su esperienza di successo del *Mid Corporate***
 - creazione algoritmi predittivi di potenziali future difficoltà dei Clienti in caso di scenario competitivo avverso
 - gestione proattiva dei Clienti identificati per supportare miglioramento struttura patrimoniale o ridurre rischio Banca
- **Progetto "Gestione credito deteriorato"**
 - nuova procedura unica per la gestione del ciclo di vita del credito, che permette attivazione più veloce delle procedure di recupero
 - specializzazione della gestione degli incagli per tipologia di intervento (es. aziende con piano di ristrutturazione)
 - messa a regime del nuovo modello di gestione delle sofferenze, con specializzazione per importo

● CAGR/Δpp /Δpb 2010-2013

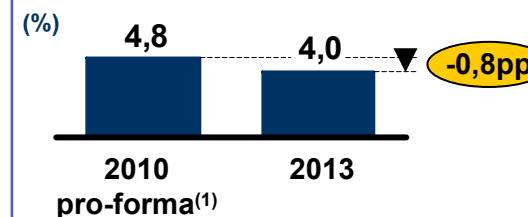
Impieghi



Rettifiche nette/Crediti



Crediti deteriorati netti⁽²⁾/ Impieghi netti

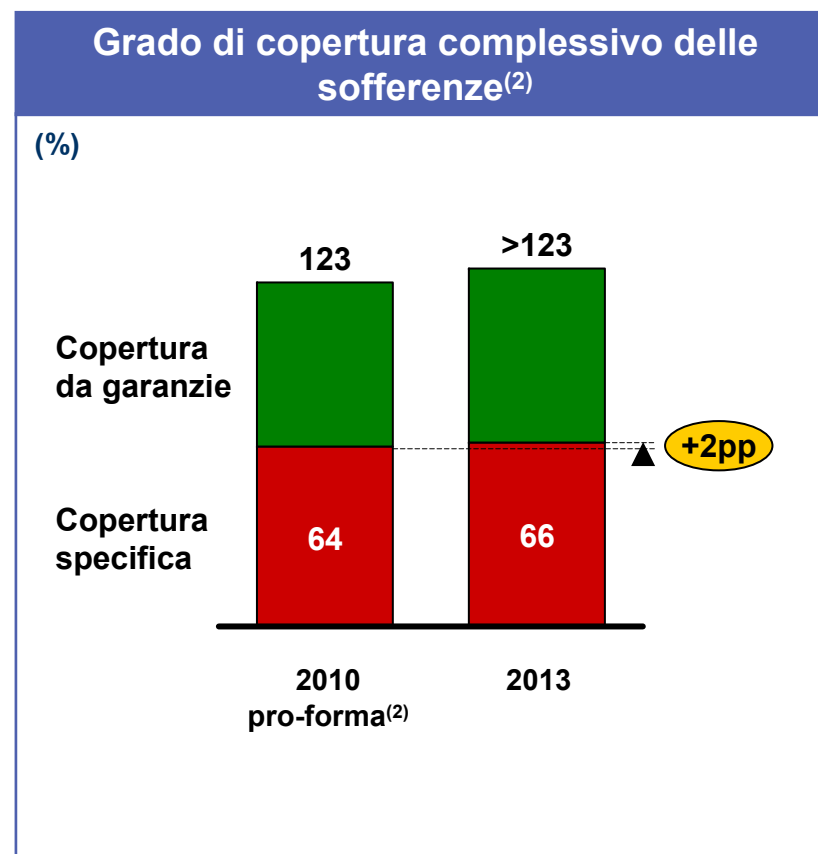
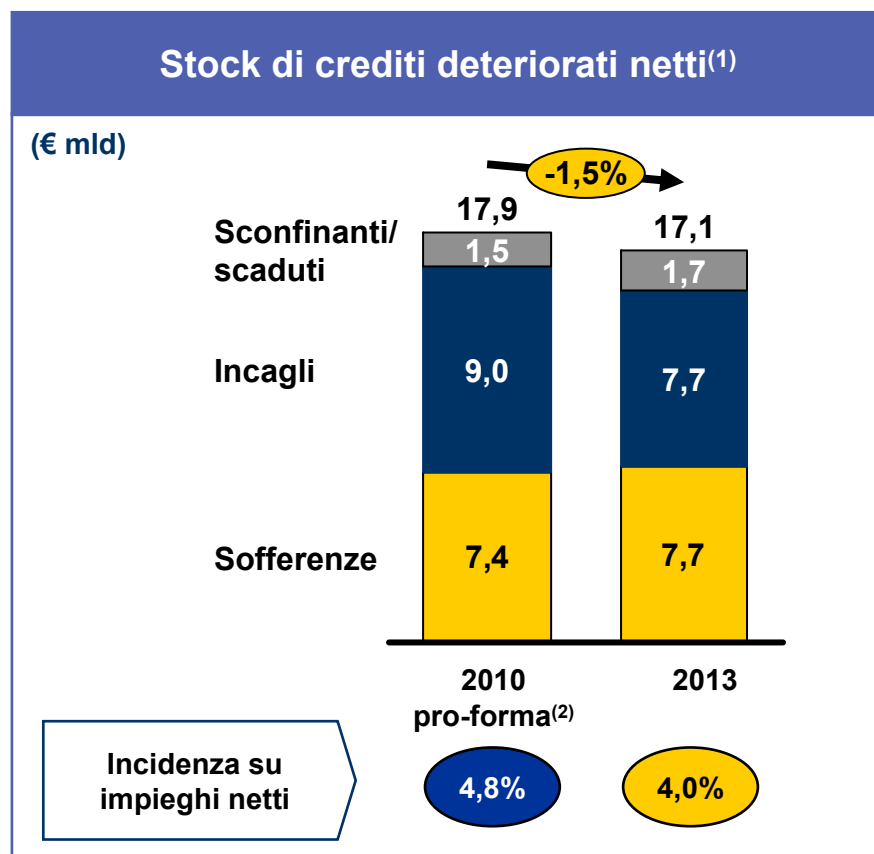


(1) Pro-forma omogenei con il perimetro del Piano d'Impresa 2011-2013/2015

(2) Sofferenze, incagli e scaduti/sconfinanti

Evoluzione crediti deteriorati netti e copertura

CAGR/Δpp 2010-2013



■ I dati non tengono conto di possibili operazioni di cessione nell'orizzonte di Piano

(1) Include sofferenze, incagli, sconfinanti/scaduti

(2) Pro-forma omogenei con il perimetro del Piano d'Impresa 2011-2013/2015

Esempi di progetti per controllare/ottimizzare rischi

Ottimizzazione della gestione del rischio di mercato e operativo/di conformità

Azioni previste

Rischio di mercato

- Evoluzione degli strumenti di misurazione e controllo dei rischi (rischio di controparte, *portfolio replication*) derivanti dalle attività di *Investment Banking* e *Capital Markets*, in particolare per assicurare la crescita sostenibile dei risultati di Banca IMI
- Interazione continua della funzione di *Compliance* con il business per l'individuazione, la valutazione e la mitigazione delle aree di rischio nell'attività di *Investment Banking* e *Capital Markets*

Rischio operativo e di conformità

- Completamento dell'estensione del modello interno per i rischi operativi alle principali unità del Gruppo ed avvio di azioni di mitigazione innovative (es. polizze di *second layer*)
- Sviluppo di approcci di *Compliance* che
 - consentano la valutazione in via anticipata dei diversi livelli di rischio di conformità a fronte di iniziative di sviluppo di nuovi prodotti e/o di iniziative commerciali
 - rafforzino la fiducia della Clientela attraverso l'affinamento degli approcci ad anti-riciclaggio, servizi di investimento, intermediazione assicurativa, usura e trasparenza

Iniziative trasversali per la gestione del rischio

Azioni previste

- **Definizione del massimo rischio accettabile per il Gruppo (*risk appetite*)**
 - ricorrendo a tecniche quantitative (*stress testing*) e qualitative (*compliance* e rischio reputazionale)
 - derivandone un sistema di limiti sia a livello di rischio complessivo che di rischi specifici (es. concentrazione su singoli clienti, su settori, su rischio paese)
 - declinando i limiti sulle *Business Unit* per una gestione maggiormente interattiva del rischio (es. al superamento di *trigger* verifica della *risk strategy*, *contingency planning*)

- **Supporto dell'area *risk management* alle iniziative di internazionalizzazione**
 - sviluppo/estensione di strumenti specifici (modelli di *rating* ad hoc, *pricing*, evoluzione del concetto di rischio paese)
 - applicazione delle *risk best practice* interne a tutte le Controllate estere
 - realizzazione di una piattaforma IT unificata per presidio uniforme del rischio di credito
 - avvio di una *Risk Academy*

Un piano di azioni molto concreto per ridurre al minimo il rischio di esecuzione

**Progetti
per la
produttività**

**Progetti
per la
crescita**

**Progetti
per la
valorizzazione
delle nostre
persone**

**Progetti
per
controllare/
ottimizzare
rischi**

**Progetti per
ottimizzare la
liquidità**

**Progetti
per la
solidità
patrimoniale**

Esempi di progetti per ottimizzare la liquidità

Ottimizzazione della posizione della liquidità

	Azioni previste	Evoluzione indicatori gestionali di liquidità		
		2010 pro- forma ⁽¹⁾	2013 obiettivo	
Allocazione strategica della liquidità	<ul style="list-style-type: none"> Estensione modelli di analisi comportamentali della clientela per la gestione della raccolta a vista Revisione periodica dei volumi e del costo della liquidità assegnata ai diversi prodotti-segmenti Creazione di incentivi per impieghi con buon profilo rischio-rendimento e stanziabili presso le Banche Centrali 			
		Short term gap	>1	>1
		Posizione Interbancaria Netta	-€10mld	Fino a -€10mld
Diversificazione del funding	<ul style="list-style-type: none"> Diversificazione degli strumenti da offrire attraverso le reti del Gruppo e collocamenti su reti di terzi anche estere, capitalizzando sull'immagine di solidità del Gruppo Maggior focalizzazione delle strutture commerciali <i>Small Business, Corporate e Financial Institutions</i> su prodotti di raccolta Diversificazione delle geografie (es. mercato <i>Yankee</i> e mercato asiatico) e ottimizzazione delle <i>maturity</i> 			
		AV2 ⁽²⁾	€27mld	€20-25mld
		Asset stanziabili presso le Banche Centrali ⁽³⁾ (netto haircut)	€54mld	~€50mld

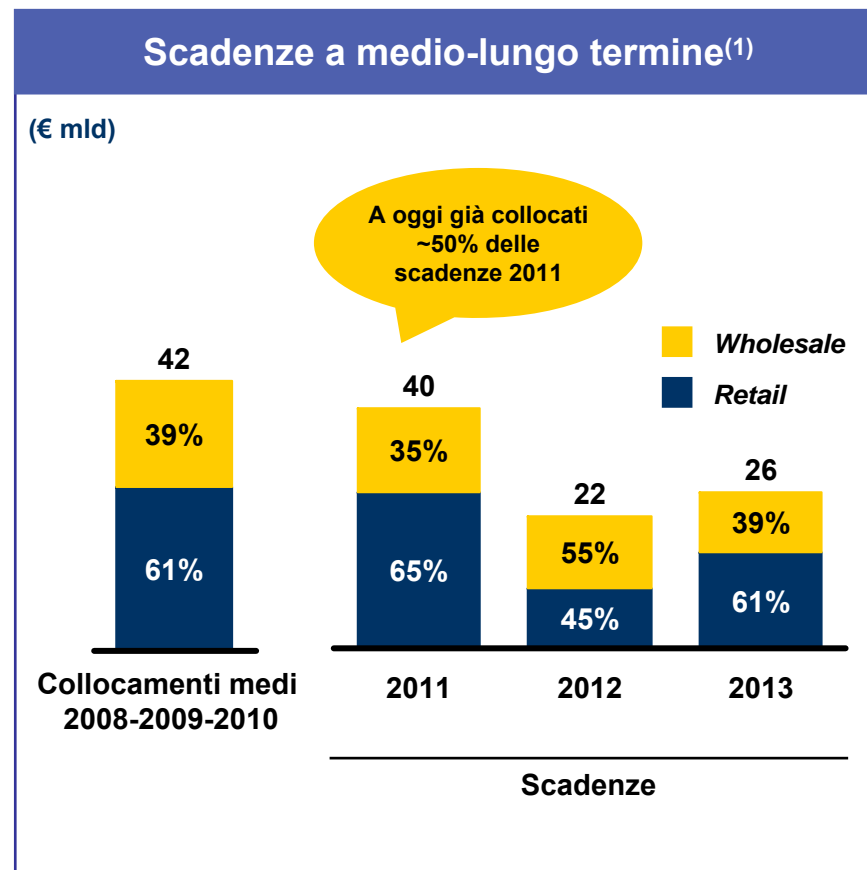
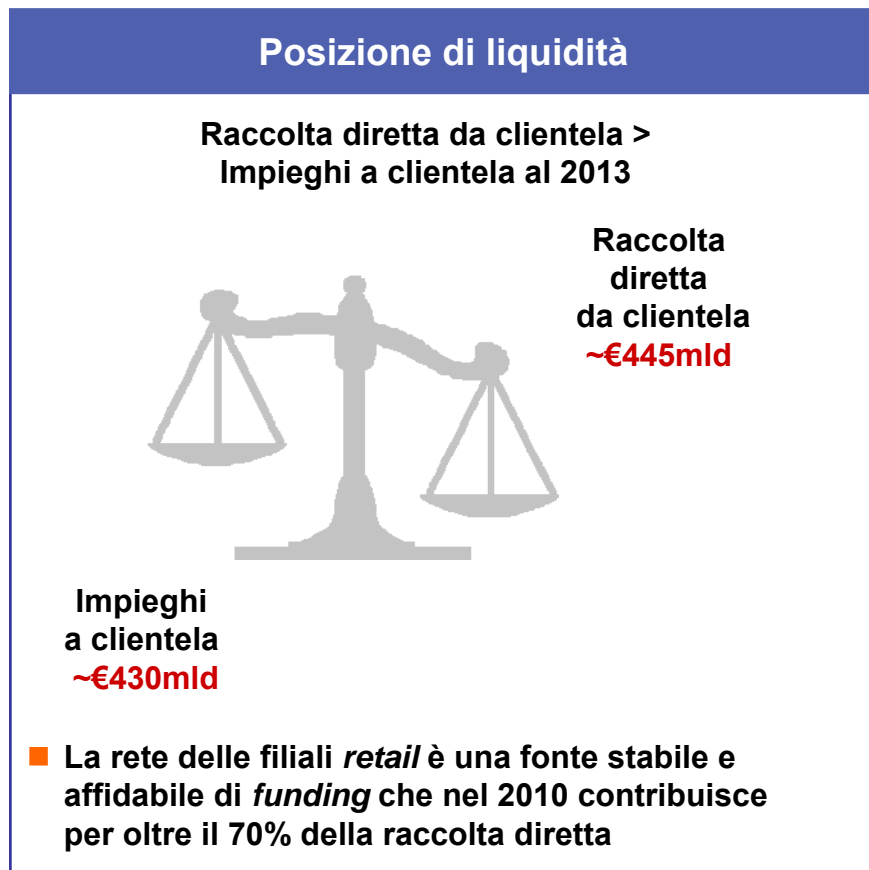
- Mantenimento nell'arco di un triennio di una posizione di liquidità prudente con parametri ai massimi di mercato sia in termini di posizione di breve che strutturale

(1) Pro-forma omogenei con il perimetro del Piano d'Impresa 2011-2013/2015

(2) Indicatore di liquidità strutturale

(3) BCE, FED e BoE

Posizione di liquidità e scadenze a medio-lungo termine



(1) I dati dei collocamenti si riferiscono alle emissioni del Gruppo

Un piano di azioni molto concreto per ridurre al minimo il rischio di esecuzione

**Progetti
per la
produttività**

**Progetti
per la
crescita**

**Progetti
per la
valorizzazione
delle nostre
persone**

**Progetti
per
controllare/
ottimizzare
rischi**

**Progetti per
ottimizzare la
liquidità**

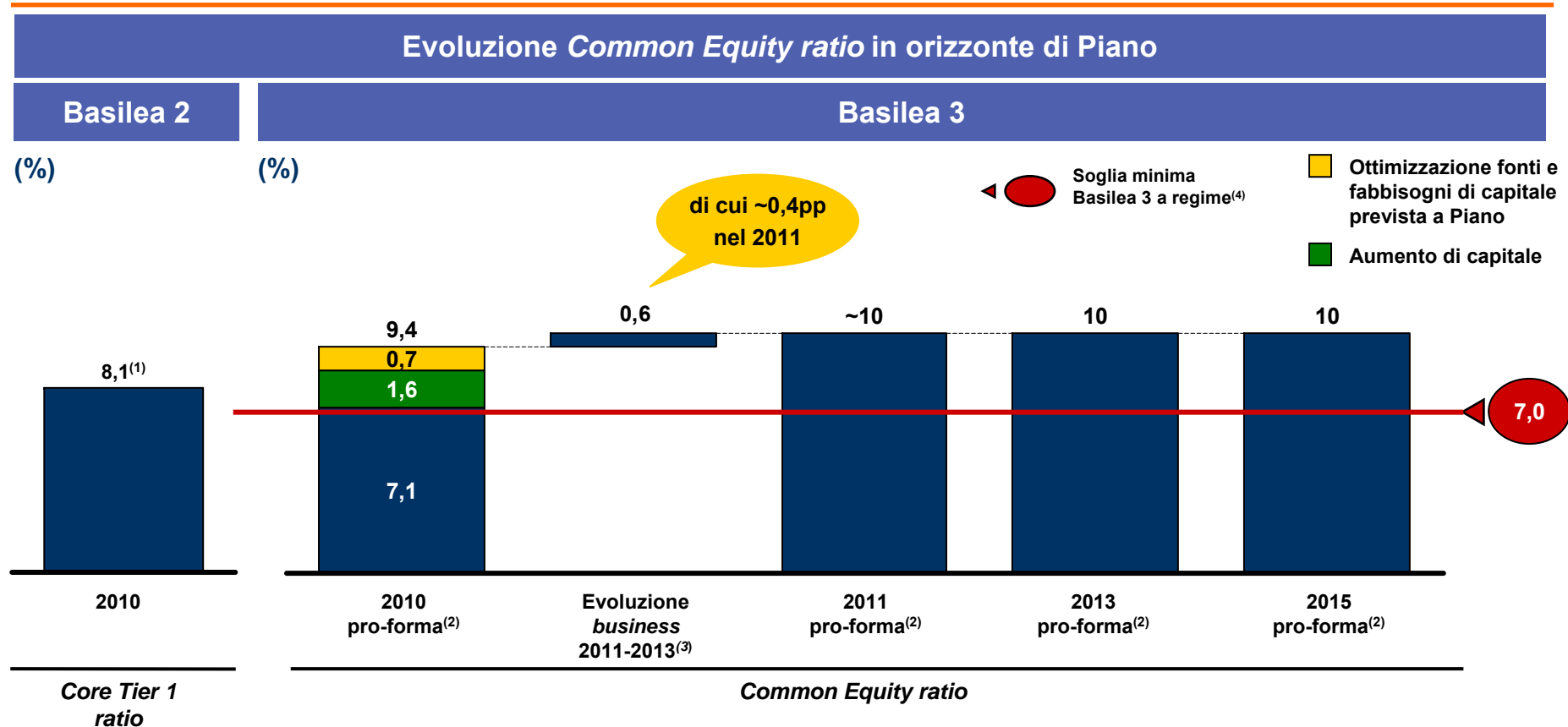
**Progetti
per la
solidità
patrimoniale**

Esempi di progetti per la solidità patrimoniale

Ottimizzazione dell'uso del capitale

		Azioni previste
Gestione del <i>business in ottica "capital effective"</i>	Allocazione attiva del capitale	<ul style="list-style-type: none">■ Processo di pianificazione strategica e <i>budgeting</i> con focus sull'allocazione del capitale a <i>business unit</i> che migliorano il profilo rischio-rendimento di Gruppo■ Revisione critica di tutti gli <i>asset</i> del gruppo (impieghi, investimenti, immobili, partecipazioni) per ottimizzare l'uso del capitale ed evitarne la dispersione■ Formalizzazione di un <i>risk appetite</i> di Gruppo per garantire che l'allocazione del capitale avvenga nel rispetto della redditività sostenibile
	Ottimizzazione gestionale del capitale	<ul style="list-style-type: none">■ Focus sui prodotti che a parità di soddisfazione del Cliente ottimizzano il rapporto ricavi/RWA tramite piena implementazione del modello EVA®■ Ottimizzazione della gestione del credito deteriorato con <i>collateral</i> immobiliari■ Sviluppo ed estensione delle strategie creditizie specifiche per <i>business unit</i>
Ottimizzazione fonti e fabbisogni di capitale		<ul style="list-style-type: none">■ Ottimizzazione del capitale allocato<ul style="list-style-type: none">□ interventi di riduzione degli assorbimenti di capitale□ estensione modelli interni□ intervento sulle garanzie per recupero requisiti di eleggibilità□ assegnazioni, aggiornamenti <i>rating</i> mancanti per le controparti a cui si applica l'autorizzazione all'utilizzo dei modelli interni ma a cui è applicato l'approccio <i>standard</i> poiché non dispongono di <i>rating</i> valido■ Sviluppo nuovi prodotti Vita per ridurre l'assorbimento di capitale in ottica Basilea 3 e Solvency 2 e graduale dismissione <i>asset</i> poco produttivi

Common Equity ratio al 10% e ampio spazio per dividendi



Ammontare disponibile per dividendi 2011-2013 pari a €5,3mld e 2011-2015 pari a €13,5mld nell'ipotesi che gli utili che eccedono il 10% di Common Equity ratio e che non servano per una crescita organica superiore alle ipotesi di Piano siano distribuiti in dividendi. Il Piano non include operazioni straordinarie

(1) Pro-forma considerando la stima dei benefici da cessioni/acquisizioni in corso di finalizzazione

(2) Pro-forma considerando la stima dei benefici da cessioni/acquisizioni in corso di finalizzazione e l'assorbimento delle imposte differite previsto prima dell'entrata a regime di Basilea 3, l'aumento di capitale di €5mld e le azioni di ottimizzazione fonti e fabbisogni di capitale previste a Piano

(3) Include ipotesi di Piano di crescita degli RWA e autofinanziamento

(4) Sulla base delle informazioni attualmente disponibili. Le soglie effettive saranno soggette all'implementazione della regolamentazione in materia
L'eventuale mancata quadratura dipende dagli arrotondamenti

Fattore chiave di successo: *Management Team*

- **Appassionato**
- **Coeso**
- **Di grande esperienza**
- **Molto *committed* alla realizzazione del Piano**

Conclusioni

Solida creazione di valore per tutti gli *stakeholders*

- Basilea 3: vantaggio competitivo per Intesa Sanpaolo, da subito
- Solida creazione di valore per tutti gli *stakeholders*
- Crescita, redditività e *payout* sostenibili
- Potenziale *upside* derivante da scenario prudente, da gestione straordinaria e da sottostima degli effetti degli oltre 150 progetti
- Forte evoluzione nella continuità strategica

(€ mld)	2010 pro-forma ⁽¹⁾	Obiettivi 2013	Proiezioni 2015	CAGR 2010-2013	CAGR 2010-2015
Risultato netto	2,7	4,2	5,6	16,3%	15,5%
Risultato netto rettificato ⁽²⁾	3,2	4,7	5,9	13,9%	13,2%
ROTE rettificato ⁽³⁾	12,2%	12,6%	14,7%	0,4pp	2,5pp
ROE rettificato ⁽⁴⁾	6,2%	7,7%	9,3%	1,5pp	3,1pp
EVA [®] rettificato ⁽²⁾	0,6	1,3	2,2	32,7%	31,6%
Benefici per tutti gli <i>stakeholders</i>		Cumulati 2011-2013		Cumulati 2011-2015	
Dividendi (distribuzione del <i>Common Equity ratio</i> in eccesso rispetto al 10%)			5,3	13,5	
Spese del personale			17	29	
Acquisti e investimenti			9	15	
Imposte dirette e indirette			8	16	
Maggior credito all'economia			53	95	

(1) Pro-forma omogenei con il perimetro del Piano d'Impresa 2011-2013/2015

(2) Ante oneri di integrazione e ammortamento costo di acquisizione

(3) Risultato netto ante oneri di integrazione e ammortamento costo di acquisizione/Patrimonio netto tangibile esclusi il Risultato netto e il Patrimonio di terzi

(4) Risultato netto ante oneri di integrazione e ammortamento costo di acquisizione/Patrimonio netto esclusi il Risultato netto e il Patrimonio di terzi

Appendice

- **Obiettivi per le *Business Unit***
- **Intesa Sanpaolo negli ultimi 4 anni**
- **Scenario economico**
- **Altri allegati**

Gruppo Intesa Sanpaolo: principali obiettivi

(€ mld)	2010 pro-forma ⁽¹⁾	Obiettivi 2013	Proiezioni 2015	CAGR 2010-2013	CAGR 2010-2015
Proventi operativi netti	16,4	19,6	21,7	6,1%	5,7%
Oneri operativi	9,2	9,2	9,3	(0,2)%	0,2%
<i>Cost/income</i>	56,1%	46,7%	43,0%	(9,4)pp	(13,1)pp
Rettifiche nette/crediti (pb)	82	61	56	(21)	(26)
Risultato netto rettificato ⁽²⁾	3,2	4,7	5,9	13,9%	13,2%
Risultato netto	2,7	4,2	5,6	16,3%	15,5%
Capitale allocato ⁽³⁾	25,2	27,5	29,3	2,9%	3,0%
RWA	332,2	356,5	382,0	2,4%	2,8%
ROTE rettificato ⁽⁴⁾	12,2%	12,6%	14,7%	0,4pp	2,5pp
Risultato netto rettificato ⁽²⁾ / Capitale allocato ⁽³⁾	12,6%	17,1%	20,2%	4,5pp	7,6pp
EVA [®] rettificato ⁽²⁾	0,6	1,3	2,2	32,7%	31,6%

(1) Pro-forma omogenei con il perimetro del Piano d'Impresa 2011-2013/2015

(2) Ante oneri di integrazione e ammortamento del costo di acquisizione

(3) Calcolo effettuato con capitale allocato al 7% + rischio assicurativo e + rischio di business per Banca Fideuram e Eurizon Capital

(4) Risultato netto ante oneri di integrazione e ammortamento costo di acquisizione/Patrimonio netto tangibile esclusi il Risultato netto e il Patrimonio di terzi

L'eventuale mancata quadratura dipende dagli arrotondamenti

Obiettivi per le *Business Unit*

Contributo delle *Business Unit* agli obiettivi 2013 di Gruppo

(€ mld)	2013						Totale
	Banca dei Territori ⁽¹⁾	Corporate e Investment Banking	Banche Estere	Public Finance	Banca Fideuram	Centro di Governo/Altro	
Proventi operativi netti	11,9	4,1	2,7	0,4	0,9	(0,5)	19,6
Oneri operativi	5,8	1,0	1,3	0,1	0,4	0,6	9,2
Cost/income	48,7%	23,9%	47,7%	22,8%	41,0%	n.s.	46,7%
Rettifiche nette/crediti (pb)	74	37	131	17	n.s.	n.s.	61
Risultato netto rettificato ⁽²⁾	2,8	1,8	0,7	0,2	0,3	(1,1)	4,7
Capitale allocato ⁽³⁾	11,4	9,7	3,1	1,3	0,6	1,5	27,5
RWA	129,5	138,0	44,1	18,0	4,9	22,1	356,5
Risultato netto rettificato ⁽²⁾ / Capitale allocato ⁽³⁾	24,9%	18,3%	23,5%	13,8%	59,6%	n.s.	17,1%
EVA [®] rettificato ⁽²⁾	2,0	0,9	0,3	0,1	0,3	(2,2)	1,3

(1) Include Eurizon Capital

(2) Ante oneri di integrazione e ammortamento del costo di acquisizione

(3) Calcolo effettuato con capitale allocato al 7% + rischio assicurativo e + rischio di business per Banca Fideuram e Eurizon Capital

L'eventuale mancata quadratura dipende dagli arrotondamenti

Obiettivi per le *Business Unit*

Contributo delle *Business Unit* agli obiettivi 2015 di Gruppo

(€ mld)	2015						Totale
	Banca dei Territori ⁽¹⁾	Corporate e Investment Banking	Banche Estere	Public Finance	Banca Fideuram	Centro di Governo/Altro	
Proventi operativi netti	13,5	4,4	3,0	0,5	1,0	(0,6)	21,7
Oneri operativi	5,9	1,0	1,4	0,1	0,4	0,6	9,3
<i>Cost/income</i>	43,8%	22,4%	46,5%	21,9%	39,0%	n.s.	43,0%
Rettifiche nette/crediti (pb)	66	33	123	16	n.s.	n.s.	56
Risultato netto rettificato ⁽²⁾	3,8	2,0	0,8	0,2	0,4	(1,3)	5,9
Capitale allocato ⁽³⁾	12,2	10,3	3,5	1,3	0,6	1,4	29,3
RWA	141,2	146,4	50,1	18,9	5,4	19,9	382,0
Risultato netto rettificato ⁽²⁾ / Capitale allocato ⁽³⁾	31,4%	19,2%	24,1%	14,9%	64,6%	n.s.	20,2%
EVA [®] rettificato ⁽²⁾	2,9	1,0	0,3	0,1	0,3	(2,4)	2,2

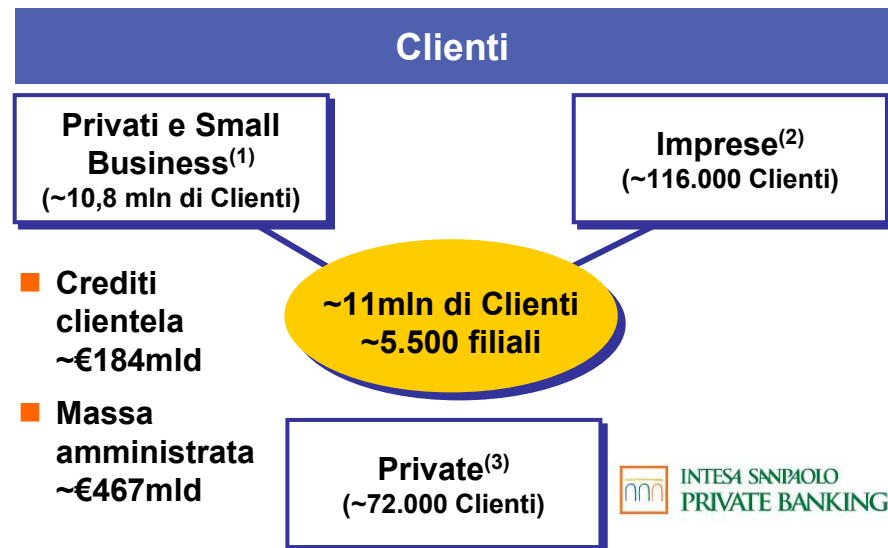
(1) Include Eurizon Capital

(2) Ante oneri di integrazione e ammortamento del costo di acquisizione

(3) Calcolo effettuato con capitale allocato al 7% + rischio assicurativo e + rischio di business per Banca Fideuram e Eurizon Capital

L'eventuale mancata quadratura dipende dagli arrotondamenti

Obiettivi per le *Business Unit* Banca dei Territori



Dati puntuali al 31 dicembre 2010 pro-forma omogenei con il perimetro del Piano d'Impresa 2011-2013/2015

(1) Famiglie produttrici e piccole imprese con fatturato inferiore a €2,5mln e accordato inferiore a €1mln

(2) PMI con fatturato da €2,5mln a €150mln o con fatturato inferiore a €2,5mln e con accordato pari ad almeno €1mln

(3) Privati con attività finanziarie complessive superiori a €1mln

Obiettivi per le *Business Unit*

Banca dei Territori: principali obiettivi

(€ mld)

	2010 pro-forma ⁽¹⁾	Obiettivi 2013	Proiezioni 2015	CAGR 2010-2013	CAGR 2010-2015
Proventi operativi netti	10,1	11,9	13,5	5,7%	5,9%
Oneri operativi	6,0	5,8	5,9	(0,8)%	(0,2)%
<i>Cost/income</i>	58,9%	48,7%	43,8%	(10,2)pp	(15,1)pp
Rettifiche nette/crediti (pb)	113	74	66	(40)	(47)
Risultato netto rettificato ⁽²⁾	1,2	2,8	3,8	32,9%	26,0%
Capitale allocato ⁽³⁾	10,4	11,4	12,2	2,8%	3,1%
RWA	124,2	129,5	141,2	1,4%	2,6%
Risultato netto rettificato ⁽²⁾ / Capitale allocato ⁽³⁾	11,5%	24,9%	31,4%	13,3pp	19,9pp
EVA [®] rettificato ⁽²⁾	0,3	2,0	2,9	90,6%	59,4%

Nota: Include obiettivi Eurizon Capital

(1) Pro-forma omogenei con il perimetro del Piano d'Impresa 2011-2013/2015

(2) Ante oneri di integrazione e ammortamento del costo di acquisizione

(3) Calcolo effettuato con capitale allocato al 7% + rischio assicurativo e + rischio di business per Eurizon Capital

L'eventuale mancata quadratura dipende dagli arrotondamenti

Obiettivi per le *Business Unit* **Corporate & Investment Banking**

Clienti



Società prodotto

- **Capital Markets & Investment Banking**  **BANCA IMI**
- **Factoring**  **MEDIOFACTORING**
- **Leasing**  **LEASINT**

Principali indicatori

- **Crediti clientela: ~€111mld**
- **Raccolta diretta clientela: ~€95mld**
- **54 filiali in Italia**
- **29 paesi coperti con filiali in 12 piazze e uffici di rappresentanza in 17 piazze**
- **2 banche *corporate* all'estero**

Dati puntuali al 31 dicembre 2010 pro-forma omogenei con il perimetro del Piano d'Impresa 2011-2013/2015

(1) Imprese prevalentemente con fatturato superiore a €500mln

(2) Imprese con fatturato superiore a €150mln e prevalentemente fino a €500mln

(3) Include la rete specializzata di filiali, uffici di rappresentanza e controllate che svolgono attività di corporate banking

Obiettivi per le *Business Unit* *Corporate & Investment Banking*: principali obiettivi

(€ mld)

	2010 pro-forma ⁽¹⁾	Obiettivi 2013	Proiezioni 2015	CAGR 2010-2013	CAGR 2010-2015
Proventi operativi netti	3,5	4,1	4,4	5,2%	4,5%
Oneri operativi	0,9	1,0	1,0	3,2%	2,0%
<i>Cost/income</i>	25,3%	23,9%	22,4%	(1,5)pp	(2,9)pp
Rettifiche nette/crediti (pb)	38	37	33	(1)	(5)
Risultato netto rettificato ⁽²⁾	1,4	1,8	2,0	7,4%	6,7%
Capitale allocato ⁽³⁾	8,7	9,7	10,3	3,5%	3,3%
RWA	124,5	138,0	146,4	3,5%	3,3%
Risultato netto rettificato ⁽²⁾ / Capitale allocato ⁽³⁾	16,3%	18,3%	19,2%	1,9pp	2,9pp
EVA [®] rettificato ⁽²⁾	0,5	0,9	1,0	18,0%	14,2%

(1) Pro-forma omogenei con il perimetro del Piano d'Impresa 2011-2013/2015

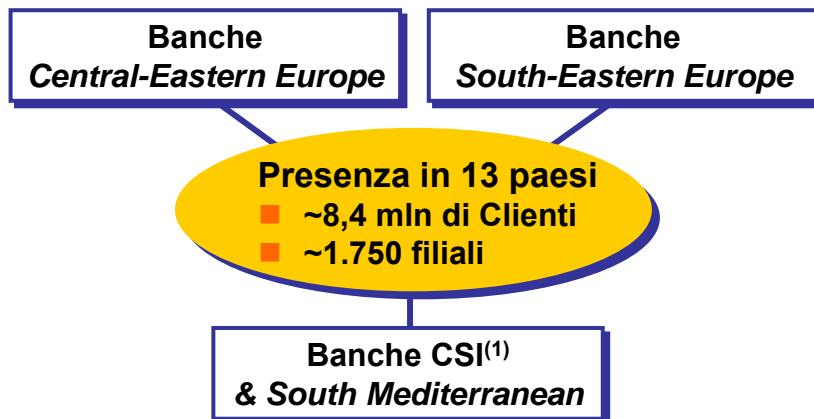
(2) Ante oneri di integrazione e ammortamento del costo di acquisizione

(3) Calcolo effettuato con capitale allocato al 7%

L'eventuale mancata quadratura dipende dagli arrotondamenti

Obiettivi per le *Business Unit* Banche Estere

Clienti



- Crediti clientela: ~€31mld
- Massa amministrata: ~€42mld

Società prodotto

- **Leasing**
- **Asset Management**
- **Carte di credito**
- **Consumer finance**

Distribuzione

Paese	Banca
■ Albania	INTESA SANPAOLO BANK Albania
■ Croazia	PRIVREDNA BANKA ZAGREB
■ Serbia	BANCA INTESA Beograd
■ Slovacchia	VÚB BANKA
■ Ungheria	CIB BANK
■ Egitto	ALEXBANK بنك الإسكندرية
■ Bosnia-Erzegovina	INTESA SANPAOLO BANKA Bosna i Hercegovina
■ Slovenia	BANKA KOPER
■ Federazione Russa	BANCA INTESA
■ Ucraina	PRAVEX-BANK
■ Romania	INTESA SANPAOLO BANK Romania BANCA C.R. FIRENZE ROMANIA

Dati puntuali al 31 dicembre 2010 pro-forma omogenei con il perimetro del Piano d'Impresa 2011-2013/2015
(1) Comunità di Stati Indipendenti

Obiettivi per le *Business Unit*

Banche Estere: principali obiettivi

(€ mld)

	2010 pro-forma ⁽¹⁾	Obiettivi 2013	Proiezioni 2015	CAGR 2010-2013	CAGR 2010-2015
Proventi operativi netti	2,3	2,7	3,0	6,0%	5,7%
Oneri operativi	1,2	1,3	1,4	3,8%	3,9%
<i>Cost/income</i>	50,8%	47,7%	46,5%	(3,1)pp	(4,3)pp
Rettifiche nette/crediti (pb)	191	131	123	(60)	(68)
Risultato netto rettificato ⁽²⁾	0,4	0,7	0,8	24,2%	17,4%
Capitale allocato ⁽³⁾	2,4	3,1	3,5	8,2%	7,6%
RWA	34,8	44,1	50,1	8,2%	7,6%
Risultato netto rettificato ⁽²⁾ / Capitale allocato ⁽³⁾	15,5%	23,5%	24,1%	7,9pp	8,5pp
EVA [®] rettificato ⁽²⁾	0,06	0,27	0,28	61,7%	34,2%

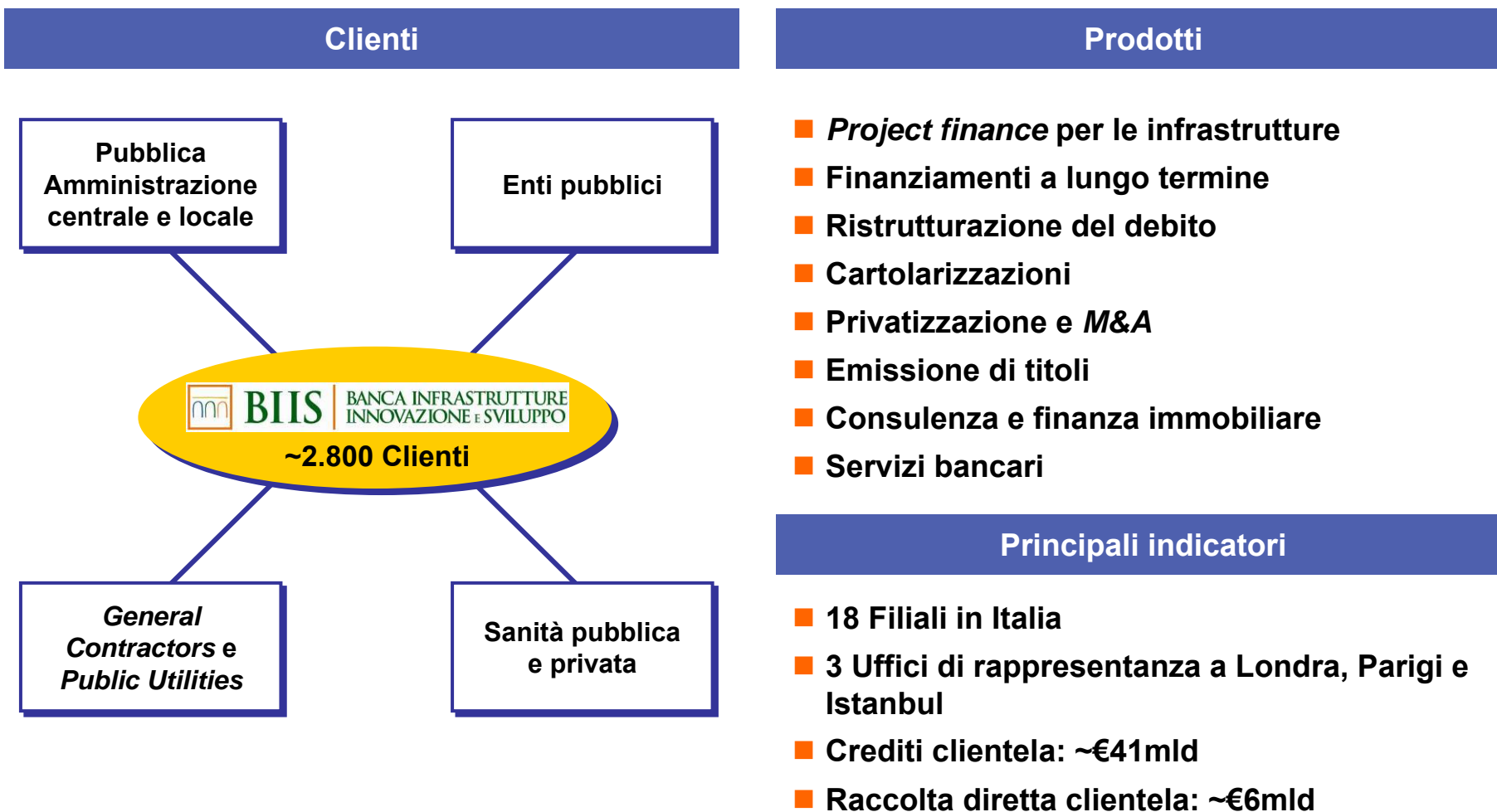
(1) Pro-forma omogenei con il perimetro del Piano d'Impresa 2011-2013/2015

(2) Ante oneri di integrazione e ammortamento del costo di acquisizione

(3) Calcolo effettuato con capitale allocato al 7%

L'eventuale mancata quadratura dipende dagli arrotondamenti

Obiettivi per le *Business Unit* **Public Finance**



Dati puntuali al 31 dicembre 2010 pro-forma omogenei con il perimetro del Piano d'Impresa 2011-2013/2015

Obiettivi per le *Business Unit*

Public Finance: principali obiettivi

(€ mln)

	2010 pro-forma ⁽¹⁾	Obiettivi 2013	Proiezioni 2015	CAGR 2010-2013	CAGR 2010-2015
Proventi operativi netti	342	437	472	8,5%	6,7%
Oneri operativi	83	100	103	6,4%	4,5%
<i>Cost/income</i>	24,2%	22,8%	21,9%	(1,4)pp	(2,4)pp
Rettifiche nette/crediti (pb)	11	17	16	+6	+5
Risultato netto rettificato ⁽²⁾	141	174	198	7,2%	6,9%
Capitale allocato ⁽³⁾ (€ mld)	1,2	1,3	1,3	1,8%	2,1%
RWA (€ mld)	17,0	18,0	18,9	1,8%	2,1%
Risultato netto rettificato ⁽²⁾ / Capitale allocato ⁽³⁾	11,9%	13,8%	14,9%	2,0pp	3,1pp
EVA [®] rettificato ⁽²⁾	24	56	68	33,1%	23,5%

(1) Pro-forma omogenei con il perimetro del Piano d'Impresa 2011-2013/2015

(2) Ante oneri di integrazione e ammortamento del costo di acquisizione

(3) Calcolo effettuato con capitale allocato al 7%

L'eventuale mancata quadratura dipende dagli arrotondamenti

Obiettivi per le *Business Unit* Banca Fideuram



- ~4.350 *private bankers*
- Oltre 600.000 Clienti
- 97 Filiali in Italia
- 2 Filiali all'estero⁽¹⁾

Prodotti

- Investimenti
- Risparmio assicurativo
- Previdenza
- Protezione
- Servizi bancari

Principali indicatori

- ~€72mld di massa amministrata
 - di cui ~€54mld di raccolta gestita

Dati puntuali al 31 dicembre 2010 pro-forma omogenei con il perimetro del Piano d'Impresa 2011-2013/2015

(1) In Svizzera e Lussemburgo

Obiettivi per le *Business Unit* Banca Fideuram⁽¹⁾: principali obiettivi

(€ mln)

	2010 pro-forma ⁽²⁾	Obiettivi 2013	Proiezioni 2015	CAGR 2010-2013	CAGR 2010-2015
Proventi operativi netti	755	884	957	5,4%	4,8%
Oneri operativi	348	363	373	1,4%	1,4%
<i>Cost/income</i>	46,1%	41,0%	39,0%	(5,1)pp	(7,1)pp
Risultato netto rettificato ⁽³⁾	240	350	396	13,4%	10,6%
Capitale allocato ⁽⁴⁾ (€ mld)	0,5	0,6	0,6	3,2%	2,8%
RWA (€ mld)	4,7	4,9	5,4	1,6%	3,0%
Risultato netto rettificato ⁽³⁾ / Capitale allocato ⁽⁴⁾	44,8%	59,6%	64,6%	14,7pp	19,8pp
EVA [®] rettificato ⁽³⁾	182	281	317	15,7%	11,8%

(1) Inclusa Fideuram Vita, non include Banca Sara

(2) Pro-forma omogenei con il perimetro del Piano d'Impresa 2011-2013/2015, comprensivi di Fideuram Vita

(3) Ante oneri di integrazione e ammortamento del costo di acquisizione

(4) Calcolo effettuato con capitale allocato al 7% + rischio di business

L'eventuale mancata quadratura dipende dagli arrotondamenti

Intesa Sanpaolo negli ultimi 4 anni

- **Una fusione di successo**
- **Solidi risultati anche attraverso la grande crisi**
- **Una banca con una chiara identità/*reputation***
- **Molti progetti e investimenti che cominciano a dare i loro frutti**

Intesa Sanpaolo negli ultimi 4 anni

Una fusione di successo

- Consolidata *leadership* domestica con massa critica in tutti i *business core* con oltre 11 milioni di Clienti e una quota sportelli di ~17%
- Completata integrazione tra Banca Intesa e Sanpaolo IMI con il mantenimento di una salda *leadership* in Italia (costantemente al primo posto per impieghi e raccolta diretta da inizio 2007 a oggi)
- Realizzate sinergie di costo molto significative per ~€1,8mld e addirittura superiori a quanto inizialmente programmato (~€1,2mld)

Intesa Sanpaolo negli ultimi 4 anni

Consolidata leadership domestica



(1) Dati a settembre 2010

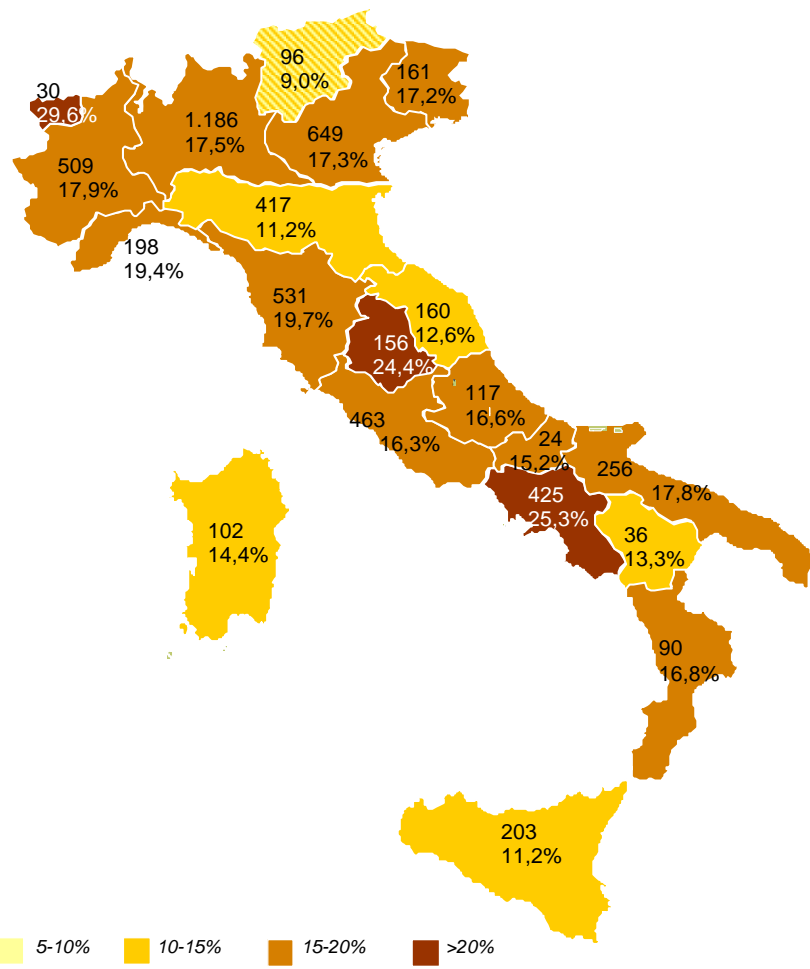
(2) Attività finanziarie totali della clientela

(3) Reti bancarie e Poste. Ranking aggiornato a settembre 2010

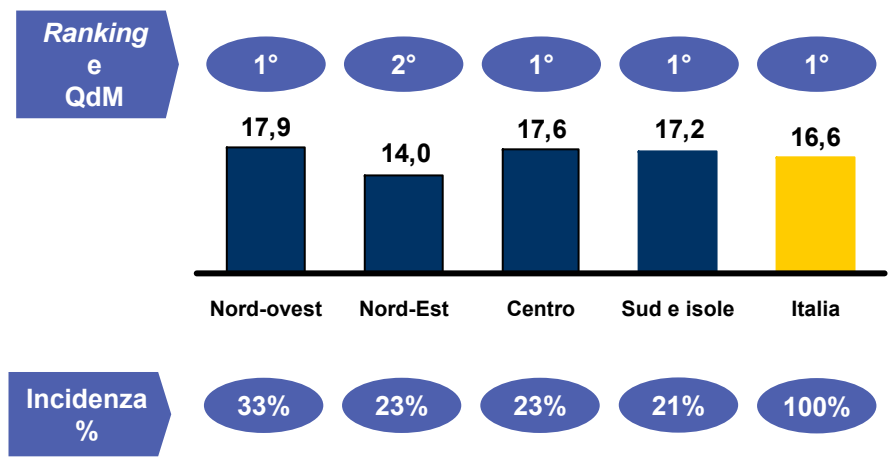
Intesa Sanpaolo negli ultimi 4 anni

Copertura territoriale senza eguali in Italia

Numero filiali e quote di mercato per regione



Quote di mercato filiali e posizionamento



- Il più grande *network* di filiali
 - filiali: ~5.800
 - quota di mercato: 16,6%⁽¹⁾
 - Clienti: ~11,4 milioni
- Presenza capillare e ben distribuita
 - quota di mercato >15% in 14 regioni su 20
- Marchi storici a livello locale e un forte marchio nazionale
- Effetto scala in quasi tutte le attività

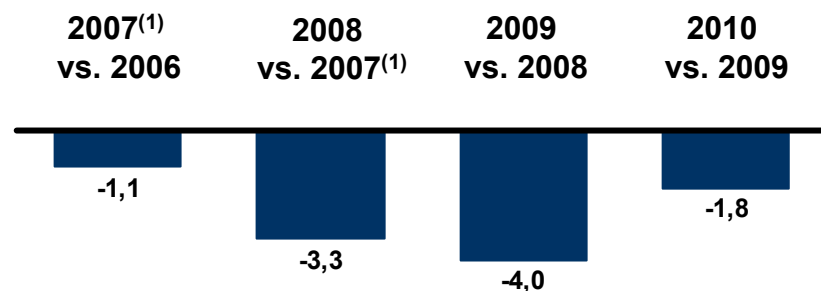
(1) Metodologia Banca d'Italia. Dati filiali a dicembre 2010, quote di mercato a settembre 2010

Intesa Sanpaolo negli ultimi 4 anni

Sinergie di costo superiori agli obiettivi

Riduzione Oneri operativi

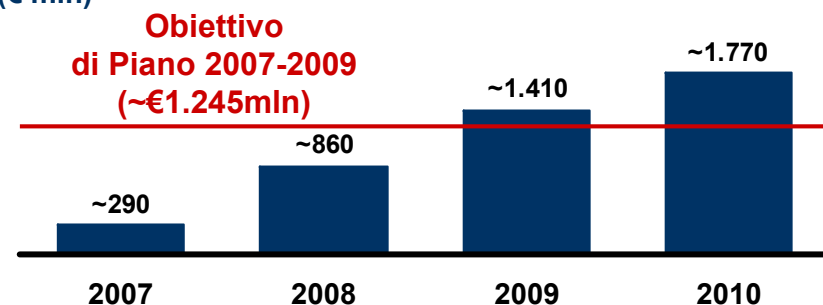
(%)



- ~1.500 iniziative di integrazione
- ~€810mln di investimenti per l'integrazione
- 530 accordi sindacali
- ~3.800.000 giornate/uomo di formazione
- ~€800mln di investimenti in formazione
- ~6.700 assunzioni in Italia prevalentemente di giovani

Sinergie di costo cumulate realizzate (pre-tasse)

(€ mln)



- €1.770mln di sinergie di cui
 - ~€890mln area personale
 - ~€490mln area ICT
 - ~€190mln area logistico immobiliare
 - ~€200mln di altre sinergie

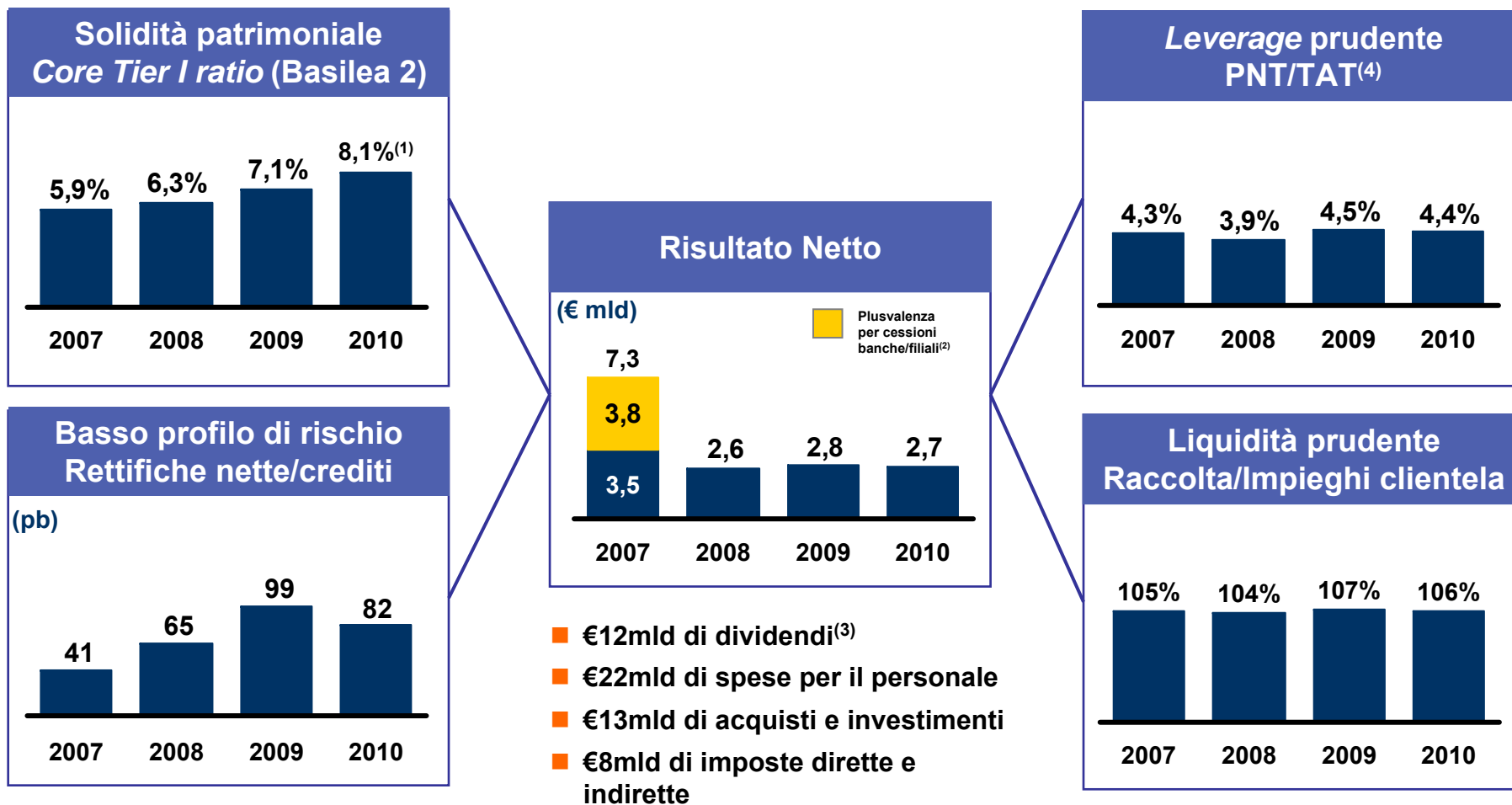
(1) Escludendo le riprese non ricorrenti dal fondo TFR (€277mln nel 2trim.07)

Intesa Sanpaolo negli ultimi 4 anni Solidi risultati anche attraverso la grande crisi grazie alla regola della redditività sostenibile

- **Utile sostenibile con buona remunerazione degli azionisti**
- **Basso profilo di rischio**
- **Liquidità e *leverage* molto prudenti**
- **Solidità patrimoniale sempre adeguata senza mai dover ricorrere né agli azionisti né allo Stato**

Intesa Sanpaolo negli ultimi 4 anni

Solidi risultati anche attraverso la grande crisi grazie alla regola della redditività sostenibile



(1) Pro-forma includendo la stima dei benefici da cessioni/acquisizioni in corso di finalizzazione

(2) Cessioni a Crédit Agricole e di Biverbanca

(3) Dividendi pagati nel periodo 2007-2011 di competenza degli esercizi 2006-2010

(4) Patrimonio netto tangibile/Totale attivo tangibile

Scenario economico

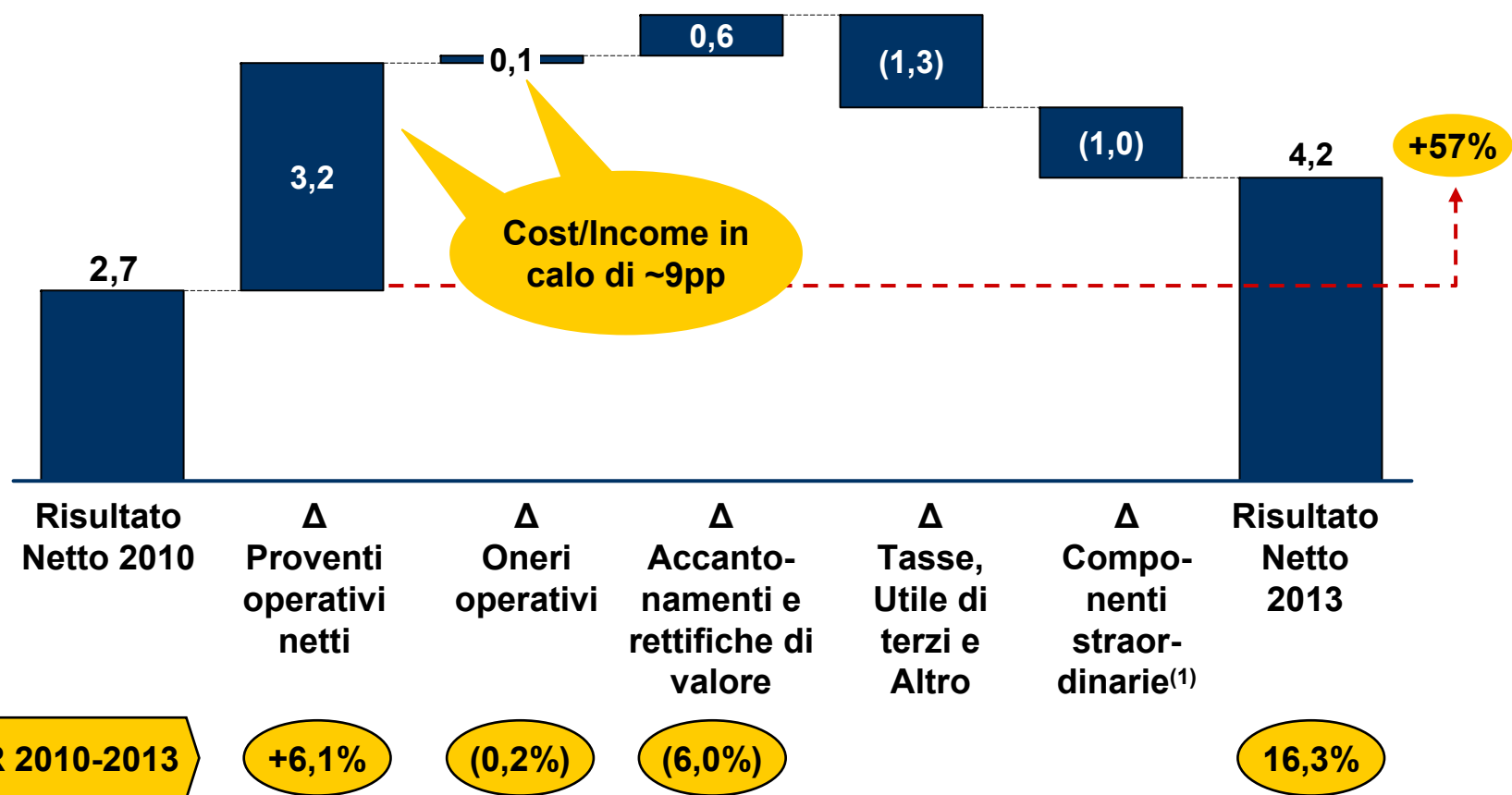
Il Piano d'Impresa è basato su uno scenario prudente: un'evoluzione più positiva dello scenario comporterebbe un *upside* sui risultati di Gruppo

Scenario economico di riferimento				
	2010	Crescita annua media 2011-2013	Crescita annua media 2011-2015	
Macro-economico	Crescita PIL reale area Euro	1,7%	1,3%	1,6%
	Crescita PIL reale Italia	1,2%	0,8%	0,9%
	Tasso di riferimento (BCE) (fine periodo)	1,00%	2,50% (2013)	3,25% (2015)
	Crescita prezzi al consumo Italia	1,5%	1,6%	1,7%
		CAGR 2010-2013	CAGR 2010-2015	
Bancario (Italia)	Impieghi		4,5%	4,6%
	Raccolta diretta		4,6%	4,9%
	Risparmio gestito		7,7%	7,7%

Altri allegati

Contributo alla crescita 2013 vs 2010 del Risultato Netto di Gruppo

(€ mld)



(1) Include Utile di attività in dismissione, Utile su attività finanziarie detenute a scadenza, Ammortamento costo di acquisizione e Oneri di integrazione. L'eventuale mancata quadratura dipende dagli arrotondamenti. CAGR calcolati sui valori puntuali in milioni di euro

Altri allegati

Principali determinanti della crescita delle Commissioni nette

Principali determinanti della crescita			
(€ mln)	Δ 2013 vs 2010	CAGR 2010-2013	
■ Risparmio Gestito	~410	9,1%	■ Crescita del risparmio gestito grazie anche alla conversione di ~€30mld di raccolta amministrata
■ <i>Bancassurance</i>	~130	6,8%	■ Nuovo polo assicurativo derivante dalla fusione delle 4 fabbriche prodotto con nuovi premi complessivi per oltre €40mld nel triennio
■ Altri prodotti assicurativi	~50	6,8%	■ Crescita prodotti assicurativi collegati a prestiti personali e mutui (penetrazione del 45% sulle nuove erogazioni di mutui e del 70% sulle nuove erogazioni di prestiti personali)
■ Commissioni su finanziamenti	~130	12,1%	■ Ripresa delle commissioni legate alle nuove erogazioni a medio-lungo termine
■ Carte di credito/debito	~120	8,0%	■ Aumento medio annuo del numero di carte di circa del ~6%